

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO DO AMBIENTE  
DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO ÔMEGA**

HELENA KUERTEN DE SALLES

Florianópolis, Junho de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO DO AMBIENTE  
DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO ÔMEGA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

**HELENA KUERTEN DE SALLES**

Orientado por:

Dante Marciano Girardi

Área de concentração:

Recursos Humanos

Florianópolis, Junho de 2001.

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota .....9.5..... à aluna Helena Kuerten de Salles na disciplina Estágio Obrigatório Supervisionado – CAD 5236.

Banca Examinadora



Profº Dante Marciano Girardi

Presidente

Profª Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Membro



Profª Ednice Mei Silva

Membro

*“Estudar a criatividade focalizando apenas o indivíduo é como tentar compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas a árvore e ignorando o sol e o solo que lhe possibilitam a vida.”*

*Csikszentmihalyi*



## AGRADECIMENTOS

Ao finalizar este trabalho, gostaria de tornar pública a minha gratidão por algumas pessoas que foram muito especiais, tanto pela sua contribuição profissional como afetiva. Deixo aqui registrado o meu agradecimento:

➤ À minha mãe, Raquel, que todas as noites nas quais eu me dedicava a este trabalho, me trazia uma xícara de chá e discutia comigo todas as minhas idéias e duvidas. Pelo seu amor, amizade, incentivo e atenção eu lhe serei eternamente grata...

➤ Ao meu pai, Sérgio, sempre tão carinhoso e afetivo, me transmitiu muitos ensinamentos valiosos durante a vida. A minha gratidão por ti é infinita...

➤ Ao meu amor, Rodrigo Bandeira de Mello, que me orientou com tanto carinho, me transmitiu seus conhecimentos, me confortou e nunca mediu esforços para me ajudar. Esteve sempre ao meu lado, me dando confiança e me incentivando. É difícil achar as palavras certas para te agradecer, me emociono quando penso em tudo que fizeste por mim...

➤ À minha querida amiga Heloisa Vasconcellos, que sempre foi minha cúmplice e fiel companheira. Sem duvida, foi um dos melhores frutos que a universidade me proporcionou.

➤ Aos meus amigos da APLAN, Vanderléia Correa, Fabiana de Agapito e Renato Barcellos, que sempre fizeram do nosso ambiente de trabalho um lugar especial.

➤ A todos os colaboradores da DPS, que prontamente dispuseram-se a participar desta pesquisa.

➤ A toda a minha família e amigos pelo carinho, incentivo e sobretudo pela torcida!

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>ix</b>
<b>SINOPSE</b>	<b>x</b>
<b>1 Apresentação</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Objetivo</b>	<b>3</b>
1.1.1 Objetivo Geral	3
1.1.2 Objetivos Específicos	3
<b>2 Revisão Bibliográfica</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Organizações</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Estrutura organizacional</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Criatividade: definições</b>	<b>9</b>
<b>2.4 A Importância da Criatividade</b>	<b>10</b>
<b>2.5 Processo Criativo</b>	<b>12</b>
<b>2.6 Criatividade e suas abordagens</b>	<b>14</b>
<b>2.7 A criatividade organizacional e o ambiente de trabalho</b>	<b>16</b>
<b>3 Modelo Teórico de Amabile et al.</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Análise do Modelo Teórico</b>	<b>24</b>
3.1.1 Categorias do Modelo	24
<b>4 Metodologia</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Tipo de pesquisa</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Método de Coleta de Dados</b>	<b>29</b>
<b>4.3 Delimitação da pesquisa</b>	<b>29</b>

<b>4.4 População e amostra</b>	<b>30</b>
<b>4.5 Instrumento de coleta</b>	<b>30</b>
<b>4.6 Definição conceitual e operacional das variáveis</b>	<b>30</b>
<b>4.7 Análise dos dados</b>	<b>34</b>
<b>5 Contextualização da Organização ÔMEGA</b>	<b>35</b>
<b>5.1 A Organização Ômega</b>	<b>35</b>
<b>5.2 Divisão de Programação Social - DPS</b>	<b>38</b>
<b>5.3 Os serviços oferecidos</b>	<b>41</b>
<b>6 Análise dos Resultados</b>	<b>42</b>
<b>6.1 Análise de confiabilidade</b>	<b>42</b>
<b>6.2 Caracterização da Amostra</b>	<b>44</b>
<b>6.3 Análise da Dimensão Estimulante</b>	<b>44</b>
6.3.1 Categoria Apoio Organizacional	45
6.3.2 Categoria Grupo de Trabalho	46
6.3.3 Categoria Apoio da Chefia	48
6.3.4 Categoria Liberdade e Autonomia	49
6.3.5 Categoria Recursos Materiais	50
6.3.6 Categoria Desafio da Tarefa	51
6.3.7 Síntese dos resultados da dimensão estimulante	52
<b>6.4 Análise da Dimensão Obstáculo</b>	<b>54</b>
6.4.1 Categoria sobrecarga de trabalho	54
6.4.2 Categoria Impedimentos Organizacionais	55
6.4.3 Síntese dos resultados da dimensão obstáculo	56
<b>7 Conclusão</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO</b>	<b>65</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 - TIPOLOGIA DE BLAU E SCOTT.....	5
TABELA 1.2 - CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM O PROPÓSITO PRINCIPAL.....	5
TABELA 1.3 – TIPOLOGIA DE MITZENBERG .....	6
TABELA 2.1 - ASPECTOS DO AMBIENTE DE TRABALHO QUE INFLUENCIAM A CRIATIVIDADE.....	21
TABELA 4.1 – ESCALA DE MEDIÇÃO .....	31
TABELA 4.2 – CÓDIGO DA CATEGORIA .....	32
TABELA 4.3 – DEFINIÇÃO CONCEITUAL DAS VARIÁVEIS.....	32
TABELA 6.1 – ALPHA DE CRONBACH DAS CATEGORIAS.....	43
TABELA 6.2 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA APOIO ORGANIZACIONAL .....	46
TABELA 6.3 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA GRUPO DE TRABALHO.....	47
TABELA 6.4 – MEDIDAS ESTATÍSTICA DA CATEGORIA APOIO DA CHEFIA .....	49
TABELA 6.5 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA LIBERDADE E AUTONOMIA.....	50
TABELA 6.6 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA RECURSOS MATERIAIS.....	51
TABELA 6.7 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA DESAFIO DA TAREFA .....	52
TABELA 6.8 – ESCALA RELATIVA DA DIMENSÃO ESTIMULANTE.....	52
TABELA 6.9 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA SOBRECARGA DE TRABALHO .....	54
TABELA 6.10 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS .....	55
TABELA 6.11 – ESCALA RELATIVA DA DIMENSÃO OBSTÁCULO.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 6.1 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – APOIO ORGANIZACIONAL .....	46
GRÁFICO 6.2 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – GRUPO DE TRABALHO .....	47
GRÁFICO 6.3 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – APOIO DA CHEFIA.....	48
GRÁFICO 6.4 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – LIBERDADE E AUTONOMIA .....	49
GRÁFICO 6.5 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – RECURSOS MATERIAIS.....	50
GRÁFICO 6.6 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – DESAFIO DA TAREFA.....	51
GRÁFICO 6.7 – NÍVEL DE PRESENÇA DA DIMENSÃO ESTIMULANTE E COEFICIENTE DE VARIAÇÃO .....	53
GRÁFICO 6.8 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – SOBRECARGA DE TRABALHO .....	55
GRÁFICO 6.9 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS.....	56
GRÁFICO 6.10 – NÍVEL DE PRESENÇA DA DIMENSÃO OBSTÁCULO .....	58

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 3.1 - MODELO CONCEITUAL SUBJACENTE A AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA A CRIATIVIDADE .....	23
FIGURA 4.1 – RELAÇÃO DA ESCALA DO ITEM COM O AMBIENTE DE TRABALHO .....	31
FIGURA 5.1 – ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO ÔMEGA .....	37

## SINOPSE

O presente trabalho apresenta como tema central a influência dos aspectos do ambiente de trabalho sobre a criatividade. Para que cumprir esse objetivo adotou-se o modelo teórico de Amabile *et al.* (1996), o qual inclui a verificação de oito aspectos do ambiente de trabalho: apoio organizacional, apoio da chefia, apoio do grupo de trabalho, liberdade e autonomia, característica da tarefa, recursos materiais, pressão e impedimento organizacionais. Este estudo verificou esses aspectos no ambiente de trabalho da área fim de uma organização prestadora de serviços, a Organização Ômega, através da aplicação de questionários. Os resultados encontrados apontam que as categorias da dimensão estimulante estão presentes, no ambiente de trabalho, com nível razoavelmente alto. Quanto à dimensão obstáculo, a categoria sobrecarga de trabalho apresentou um nível de presença razoavelmente alto e a categoria impedimentos organizacionais, apresentou um nível razoavelmente baixo de presença.

## 1 APRESENTAÇÃO

Atualmente, a sociedade está inserida numa conjuntura universal que tem como uma das características principais a alta velocidade em que fluem as informações, negócios e conhecimento. Diretamente proporcional, cresce também a exigência da sociedade por produtos e serviços inovadores, de qualidade e por preços mais baixos.

Em decorrência desse novo cenário, as organizações, quer sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, estão tendo que se adaptar a esta realidade. As ofertas de serviços estão cada vez mais amplas e variadas. Portanto, muitas outras organizações que antes não sofriam as penas da concorrência, estão tendo que promover mudanças organizacionais profundas para sustentar-se no mercado.

Nota-se, entre os estudiosos das mais diversas áreas do conhecimento, a preocupação em ter um processo de mudança sustentável e efetivo. É notório também, o fato de que a maioria das organizações já não pode mais apenas oferecer serviços de qualidade, tendo em vista não ser mais esse um aspecto diferencial, é necessária a busca por serviços e produto inovadores. Nesse caso, a criatividade torna-se ferramenta fundamental para promover a competitividade. Entretanto a gerência da criatividade ainda não é uma prática comum na grande maioria das organizações.

Apesar de sabermos que a criatividade é, obviamente, fundamental no processo da inovação é menos óbvio saber como fazer aflorar o potencial criativo dos indivíduos da organização e como usar a criatividade para *criar* os tipos de transformação que a empresa está procurando e torná-los sustentáveis ao longo do tempo.

A criatividade organizacional, como lembra Alencar (1998), é resultado da atuação de três forças: perfil dos indivíduos, contexto sócio cultural e ambiente de trabalho. Pode ser que, assim como no estudo da física, essas forças se atraiam, gerando um melhor resultado, ou que essas forças se repulsem, dificultando a expressão criativa.



É importante lembrar que não necessariamente as três forças precisam estar presentes favoravelmente para desencadear o processo criativo, pois há situações em que apenas uma dessas forças tenha destaque ou mesmo que apenas uma delas aja como bloqueador da criatividade. Ainda assim podemos obter um resultado criativo, embora a condição ideal seja a atuação positiva dos três fatores.

Contudo, sob domínio da organização encontramos com maior intensidade uma das forças: o ambiente de trabalho. Esta é a variável sobre a qual a organização pode exercer maior controle e influência. Dessa forma as organizações devem buscar minimizar os obstáculos que desfavorecem a expressão criativa e otimizar os fatores que a estimulam, pois dessa forma estarão promovendo ambientes mais criativos.

A Instituição onde será realizada a pesquisa deste trabalho tem estabelecido como um dos seus valores organizacionais o estímulo à criatividade. Considerando que os valores constituem a parte central da cultura organizacional e devem nortear todas as ações dessa organização, pretende-se verificar nesse estudo o que é feito para cumprir tal valor.

Portanto, este trabalho visa verificar na prática o que vem sendo aplicado da teoria desenvolvida sobre criatividade no ambiente de trabalho da divisão de programação social da Organização Ômega<sup>1</sup>. A escolha por esta divisão ocorreu por se entender que, como ela é responsável pela área fim da Instituição, deve preocupar-se com a criação de novos serviços.

Este trabalho apresentará a avaliação das categorias<sup>2</sup> propostas por Amabile *et al.* (1996), no ambiente de trabalho da Divisão de Programação Social da Organização Ômega. Dessa forma, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como se caracteriza o ambiente de trabalho da Divisão de Programação Social da Organização Ômega, quanto a presença de aspectos estimulantes e obstáculos à criatividade?

---

<sup>1</sup> Foi adotado para este trabalho um nome fictício para a organização estudada.

<sup>2</sup> De acordo com o modelo teórico de Amabile *et al.* (1996) as categorias são: apoio organizacional; apoio da chefia; apoio do grupo de trabalho; desafio da tarefa; recursos materiais; liberdade e autonomia; pressão e impedimentos organizacionais.

## **1.1 Objetivo**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Avaliar o ambiente de trabalho da Divisão de Programação Social da Organização Ômega, quanto à presença de aspectos estimulantes e obstáculos à criatividade, baseado na percepção dos envolvidos.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

1. Descrever as principais características da Organização Ômega, especialmente da Divisão de Programação Social, onde foi realizado o estudo;
2. Aplicar um instrumento, baseado no modelo de Amabile *et al.* (1996), para a avaliação do ambiente de trabalho, junto aos colaboradores da Divisão de Programação Social;
3. Identificar o nível em que as categorias do modelo de Amabile *et al.* (1996) estão presentes no ambiente de trabalho da Divisão de Programação Social da Organização Ômega.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Primeiramente, antes de se iniciar a pesquisa bibliográfica acerca de criatividade, o tema central deste trabalho, é preciso saber o significado de organização que é o lugar onde todo o processo de pesquisa decorreu.

Realizado isto, estendeu-se a revisão bibliográfica a fim de conceituarmos outros termos que estão presentes nos objetivos específicos deste trabalho, o que permitiu maior compreensão dos resultados encontrados na pesquisa de campo.

### 2.1 Organizações

Alguns autores foram pesquisados, para o que confronto de suas idéias ajude-nos a reconhecer a organização a qual dedicamos o nosso projeto. De acordo com Hall (1984, p.23) “uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação, essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.”.

Apesar dessa aceção apresentada por Hall (1984), o autor afirma que a definição de organização é bastante complexa e inclusiva. Conforme descrito por ele, existem diversas abordagens para definir uma organização. As diferentes visões sobre a natureza das organizações exigem a necessidade de existir um sistema classificatório.

A classificação das organizações, denominada por vários autores como tipologia, permite uma análise comparativa entre as organizações quanto as suas características. Nessa seção apresentaremos algumas dessas tipologias.

Os autores Blau e Scott “apresentam uma tipologia das organizações baseada no *beneficiário principal* (*princípio do ‘cui bono’*), ou seja, de quem se beneficia com a organização.”, citado por Chiavenato (1983, p. 336).

Para Blau e Scott, há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal e para atender a estes beneficiários principais há quatro tipos básicos de organizações, conforme descrito na tabela a seguir.

**TABELA 1.1 - TIPOLOGIA DE BLAU E SCOTT**

<b>Beneficiário principal</b>	<b>Tipo de organização</b>	<b>Exemplos</b>
Os próprios membros da organização	Associação de beneficiários mútuos	Associações profissionais, cooperativas, sindicatos, fundos mútuos, consórcios etc.
Os proprietários ou acionistas da organização	Organizações de interesses comerciais	Sociedades anônimas ou empresas familiares
Os clientes	Organizações de serviços	Hospitais, universidades, organizações religiosas e agências sociais, organizações filantrópicas
O público em geral	Organizações de estado	Organizações militares, segurança pública, correios e telégrafos, saneamento básico, organização jurídica e penal

FONTE: Chiavenato (1983, p.337)

Já Megginson, Mosley & Pietri (1986) mencionam que existe uma certa dificuldade de classificar as organizações e por esta razão propõem que elas sejam agrupadas de acordo com a motivação principal dos organizadores e com propósito principal ou orientação da organização. A tipologia destes autores está apresentada na tabela abaixo.

**TABELA 1.2 - CLASSIFICAÇÃO DE ACORDO COM O PROPÓSITO PRINCIPAL**

<b>Propósito</b>	<b>Beneficiários Principais</b>	<b>Exemplos comuns</b>	<b>Enfoque principal da Administração</b>
<b>Fins lucrativos</b>			
Empresas	Proprietários Empregados Consumidores	Fabricantes de automóveis Editores de jornais Cadeias de lanchonetes Ferrovias Transportadoras	Realizar lucro Prover cargos com propósito Produzir bens ou fornecer serviços com eficiência
Sociedade profissional	Sócios Clientes	Médicos Advogados Arquitetos	Fornecer os serviços necessários Ter uma renda satisfatória
<b>Sem fins lucrativos</b>			
Serviços sem fins lucrativos	Clientes Público	Universidades particulares Órgãos de bem-estar Escolas mantidas por igrejas Hospitais gratuitos	Fazer a triagem de grandes números de clientes potenciais
Proteção e benefícios mútuos	Membros	Sindicatos Clubes	Satisfazer as necessidades dos membros

		Partidos políticos Associações comerciais Associações profissionais	
Bem-estar público	Público em geral	Correios Polícia Corpo de bombeiros Escolas públicas Universidades públicas	Proporcionar serviços padronizados a grandes grupos de pessoas

FONTE: Kreitner citado por Megginson & Mosley & Pietri (1986, p.485)

Finalmente, cita-se a tipologia apresentada por Mitzenberg (1979). O autor divide as organizações em cinco tipos: a estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, forma departamentalizada e por fim, a organização *ad hoc*. Um melhor detalhamento desta tipologia está contido na tabela 1.3.

TABELA 1.3 – TIPOLOGIA DE MITZENBERG

TIPOS	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Estrutura Simples	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisão direta</li> <li>▪ Tecnologia não sofisticada</li> <li>▪ Pequeno porte</li> <li>▪ Ambientes dinâmicos</li> </ul>	Revendedora de automóveis Pequeno colégio
Burocracia mecânica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho padronizado</li> <li>▪ Grande porte</li> <li>▪ Ambientes estáveis</li> <li>▪ Controle por algum órgão externo</li> </ul>	Empresas aéreas Prisão custodial Sistema postal
Burocracia profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho padronizado</li> <li>▪ Não há controles externos às organizações</li> <li>▪ Profissionais liberais ou trabalhadores altamente especializados</li> <li>▪ Ambiente estável</li> </ul>	Universidades Órgão de bem estar social Centro médico Firma de advocacia
Forma departamentalizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divisões com estruturas próprias</li> <li>▪ Pode apresentar algumas das outras formas indicadas nessa tipologia</li> </ul>	Grandes corporações Campus universitário Economia socialista
Ad Hoc	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma complexa</li> <li>▪ Ambiente dinâmico</li> <li>▪ Estrutura flexível e adaptável às mudanças</li> </ul>	Agências espaciais Novas organizações artísticas Laboratório de P&D

FONTE: Mitzenberg *apud* Hall (1984)

## 2.2 Estrutura organizacional

Tanto quanto é importante entendermos o tipo de organização na qual realizou-se este estudo é compreender o tipo da sua estrutura. Por essa razão, abaixo estão descritos alguns tipos de estruturas.

Segundo Hall (1984), a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização, impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Vasconcelos & Hemsley (1986, p.3) comentam que a estrutura de uma organização é “o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos, até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.”

De acordo com Jucius (1984, p.217) “uma estrutura organizacional propriamente criada também cria uma simplicidade de finalidades entre muitos indivíduos, cada qual empenhado no cumprimento de suas obrigações.”

Pode-se, então, constatar, mediante aos conceitos acima dados, que os autores entendem por estrutura não apenas unidades em que se subdivide a empresa, mas também, como algo que integra os seus funcionários e as relações existentes entre superiores e subordinados, facilitando a cada membro nela inserido o desempenho da sua função no ambiente de trabalho.

Conforme Vasconcelos & Hemsley (1986) a estrutura das organizações pode ser dividida em: estruturas tradicionais, estruturas para inovação ou estrutura matricial, cada qual com seus conceitos e características.

As estruturas tradicionais, de acordo com Vasconcelos & Hemsley (1986, p.3) são definidas como “o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.”

Quanto às suas características, pode-se destacar:

- a) alto nível de formalização;
- b) unidade de comando;
- c) especialização elevada;
- d) comunicação vertical;
- e) utilização de formas tradicionais de departamentalização.

As estruturas inovativas são estruturas com características inversas àquelas apresentadas pelas organizações tradicionais. O perfil dessa estrutura, conforme Vasconcelos & Hemsley (1986), seria:

- a) baixo nível de formalização;
- b) utilização de formas avançadas de departamentalização ;
- c) multiplicidade de comando;
- d) diversificação elevada;
- e) comunicação horizontal e diagonal.

A estrutura matricial “é uma combinação de estruturas, assim, há uma grande variedade de estruturas matriciais dependendo da dosagem com que cada tipo de estrutura participa nessa combinação” Vasconcelos (1986, p. 53).

## 2.3 Criatividade: definições

Há conceitos que dificilmente restringem-se a uma única definição, criatividade é um desses casos. Diversas definições existem acerca desse conceito, talvez porque a criatividade possa estar inserida em diversos contextos, tais como meio artístico, meio científico ou organizacional, mudando, assim, a sua interpretação.

A criatividade é comumente associada às artes, julga-se ser um talento natural ou até muitas vezes considerada a expressão de idéias altamente originais. Porém, de acordo com Allan *et al.* (2000) a criatividade não é privilégio de nenhuma área específica. Os autores acrescentam que na realidade a criatividade é uma grande niveladora, pois, em poucas outras áreas da atividade humana começamos com tanta igualdade, tendo em vista ser esse um potencial nato de todos os indivíduos<sup>3</sup>.

A criatividade tem um pouco de magia e mistério, como sustenta o autor De Bono (1994, p.3) “idéias novas e brilhantes são produzidas e não sabemos como elas aparecem. Podemos estudar e analisar o comportamento de pessoas criativas, mas isso não irá nos dizer muito, porque normalmente essas pessoas não sabem o que causou suas idéias brilhantes.” Pois quantas vezes estamos distantes do problema e uma idéia simplesmente surge sem que tenhamos nos concentrado.

Percebe-se, pesquisando alguns autores que estudam o assunto, que existem diferentes definições para o termo em questão. Em seu artigo, Weaver (2000) comenta que o ato de criação significa trazer algo novo a realidade: pode ser uma coisa, uma idéia ou um relacionamento. A autora enfatiza ainda que muito mais importante do que compreender o significado da palavra criatividade é entender como viver e trabalhar de um modo criativo.

Para os autores Mirshawka & Mirshawka Jr. (1993, p.24) criatividade é definida como a “capacidade de dar origem a coisas novas e valiosas e, além disso, é a capacidade de encontrar novos e melhores modos para se fazer as coisas”. Pode-se notar semelhança entre o enfoque da abordagem entre os autores comentados acima.

---

<sup>3</sup> Alencar (1996); Kao (1998); De Masi (1999)



Considerando-se uma visão diferente das demais definições, Szent-Gyorgyi (*apud* Alencar 1996, p.35), prêmio Nobel de bioquímica, em uma frase simples resume que “criatividade consiste ver o que todo mundo vê e pensar o que ninguém ainda pensou.”

Em uma visão voltada ao contexto empresarial, Kao (1998) afirma que a criatividade vai muito além das definições tradicionais dos negócios que a define como geração de idéias, *brainstorming*, pensamento lateral. Criatividade, para esse especialista no assunto, é um processo no qual a geração de idéias é apenas uma das fases, é necessário desenvolvê-las e criar valor a partir delas. A afirmativa de Amabile (1999) complementa a idéia de Kao, ressaltando que no mundo dos negócios apenas originalidade não basta, a idéia deve ser útil e executável. E por fim De Masi (1999) reforça essa última colocação, lembrando que o trabalho criativo não é somente aquele em que é preciso ter idéias geniais, trabalho criativo é também aquele que exige flexibilidade. Acrescenta, ainda, que quem tem criatividade tem poder, mas que a criatividade só se materializa se juntar à praticidade.

Apesar de ser um termo de domínio público e uso comum, a criatividade apresenta variadas interpretações. Como se pôde perceber há uma multiplicidade de autores que procuram definir a criatividade, porém pela variedade de situações em que pode estar associada fica difícil restringi-la a uma única definição.

Para este trabalho adotou-se a definição de Alencar (1995, p.102). A autora cita que criatividade pode ser entendida como “um processo que resulta na emergência de um novo produto, bem ou serviço, aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”.

## **2.4 A Importância da Criatividade**

Fala-se muito da importância da criatividade, da sua necessidade crescente e do seu papel fundamental na competitividade empresarial. Pretende-se apresentar nessa seção algumas reais e concretas importâncias da criatividade.

Nessa última década tem sido possível observar uma grande mudança no comportamento das organizações. É notável e crescente a ênfase que tem sido dada, pelas organizações, aos indivíduos. Com o fenômeno da globalização, o qual derrubou barreiras geográficas, democratizou a informação e acirrou a competição empresarial, emergiu um assunto que tem canalizado grande atenção das organizações: o capital intelectual. Esse assunto tem sido foco de inúmeros seminários e publicações.

Talvez a citação de Alencar (1995, p.7) ajude a compreender uma das razões pela qual o tema capital humano tem sido tão discutido e merecido tanta atenção. Segundo a autora “a criatividade do indivíduo tem sido considerada o fator fundamental para a geração da inovação, de interesse da organização, constituindo a primeira o componente ideacional da inovação, enquanto esta englobaria a concretização e a aplicação das novas idéias.”

Complementar a isto, Dualibi e Simonsen *apud* Alencar (1996, p.23) destacam que “a empresa que se recusa a ser criativa, não aprimorando os seus produtos e a sua estrutura, ou não estando atenta a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo, está fadada a ser superada rapidamente”. A partir dessas citações pode-se concluir que a criatividade é de extrema relevância no contexto empresarial, tendo em vista que é atribuído ao uso do potencial criativo parte do sucesso empresarial. Contudo, a fonte da criatividade é tão somente proveniente da mente humana e isto explica, parcialmente, essa crescente atenção pelo capital humano nas organizações, evidentemente existem outros motivos pelos quais a valorização do ser humano nas organizações vem aumentando progressivamente.

A crescente importância da criatividade para o desenvolvimento dos países é destacada pelo autor De Masi (1990, p.5). Ele sustenta que “as idéias contam mais do que qualquer outra coisa para a riqueza das nações. O papel das indústrias e das reservas naturais continuam a ser muito importante, mas, sem TVs, rádios, jornais, universidades, laboratórios de investigação científica e tecnológica, o país corre o risco de perder o vôo do tempo”. O autor ressalta ainda que “na sociedade pós-industrial, que começamos a viver, o centro é a idealização de bens não materiais, como a informação, a estética, os símbolos, que são sobretudo veículos de idéias.” (De Mais, 1990, p.5)

No entanto, além da sua importância para o desenvolvimento da nação, existe também uma grande importância da criatividade para o contexto organizacional. Verifica-se que De Bono (1994) divide a necessidade da criatividade em: necessidade teórica e necessidade prática. Em relação a necessidade prática o autor afirma que pode-se citar duas áreas onde existe a sua carência: (1) “onde há uma necessidade real de uma nova idéia e não podemos prosseguir sem ela” e (2) “onde não há uma necessidade premente de uma nova idéia, mas uma nova idéia oferece oportunidades, vantagens e benefícios.” (De Bono, 1994 p.21).

Na corrida das organizações pela vantagem competitiva já não emplaça mais conceitos como qualidade e preço, uma vez que estes passaram para categoria dos requisitos básicos. Porém o esforço pela redução dos custos e pela qualidade continua presente na rotina das organizações.

Em relação a isto De Bono (1994, p.21) lembra que “é um erro assumir que a redução de custos é um procedimento puramente analítico. Uma mudança na maneira pela qual uma coisa é feita pode ser muito mais eficaz do que se fazer menos essa coisa.”. Quanto à qualidade o autor ressalta que fazer as coisas antigas com mais qualidade não implica necessariamente alcançar a qualidade desejada. Pode ser que a solução esteja em se mudar a maneira de como algo está sendo feito, a isto De Bono denomina melhoria contínua. A melhoria contínua, acrescenta o autor, é uma das principais áreas de uso do pensamento criativo.

Logicamente existem outros aspectos importantes relativos a criatividade. Talvez tantas opções serão apontados quantas forem as pessoas indagas, entretanto, buscou-se apenas salientar alguns fatores importantes que são apontados na literatura.

## **2.5 Processo Criativo**

O processo de criação , apesar de a nomenclatura variar um pouco entre autores, pode ser dividido basicamente, em cinco etapas: identificação do problema, preparação, incubação, iluminação e verificação.

A primeira etapa, de identificação, refere-se a detecção da existência de algum problema ou ainda a existência de alguma coisa pela a qual vale demandar esforço. Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993), denominam essa etapa de questionamento e explicam que tudo começa pelo interesse profundo por algum tema. Stoner (1985) classifica essa fase de descoberta ou percepção de um problema.

A fase seguinte denominada preparação, caracteriza-se pela coleta de informações. Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993) chamam essa fase de coleta de dados e Stoner (1985) denomina de imersão ou preparo explicando que é a etapa em que o indivíduo coleta dados que lhe pareça interessante e supõe hipóteses sem avaliá-las.

A incubação é a fase de formulação das idéias no subconsciente. Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993), que também atribuem a essa etapa essa mesma denominação, afirmam que a incubação é concentração, meditação e a consciência vigilante, porém de intensa atividade produtiva. Stoner (1985, p.287) concorda, através de sua definição, com a colocação dos autores acima citados, pois ressalta que depois de ter levantado as informações necessárias a pessoa “descansa e deixa o seu subconsciente trabalhar o material.”

Iluminação, como é denominada por Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993) a quarta etapa, é o momento de “inspiração”, resultante da integração de vários fatos, idéias e dados. Stoner (1985), atribui ao quarto passo do processo criativo a denominação de *uma idéia súbita*, e sugere que os frutos dessa etapa sejam rapidamente registrados a fim de não esquecê-los.

O último estágio denominado por Stoner (1985) de verificação, é o estágio em que o indivíduo procura provar, pela lógica ou pela experiência, que a idéia pode resolver o problema e pode ser implantada. Mirshawka e Mirshawka Jr. (1993) que denominam essa fase de verificação, dão a mesma explicação, porém acrescentam a estes cinco estágios, outra etapa que chamam de comunicação ou publicação da idéia, que consiste na divulgação da idéia.

## 2.6 Criatividade e suas abordagens

Encontra-se na literatura diversos autores que estudam o tema criatividade. Contudo, é possível detectar que existem diferentes abordagens. Podemos encontrar uma abordagem filosófica, se estudarmos a criatividade numa concepção mais antiga. Reportando-nos há alguns séculos, segundo Alencar (1996, p.4), verifica-se que os gregos concebiam a criatividade como “um estado místico de receptividade a algum tipo de mensagem proveniente de entidades divinas e invocavam as musas em busca de inspiração.”.

Podemos encontrar, ainda, abordagens psicofisiologista (estudo sobre os hemisférios cerebrais). Os autores Mirshawka e Mirshawka Jr (1993) afirmam que o hemisfério esquerdo do nosso cérebro é responsável pelo controle da parte direita do corpo e comanda todas informações verbais, lógicas, linear e detalhista. Esse hemisfério, afirmam os autores, é “a sede do nosso pensamento convergente.” (p.50). Quanto ao hemisfério direito do cérebro os autores sugerem que ele é responsável pela imaginação, criação, emoção e acrescentam que nele está “assentado o pensamento divergente.” (p.50).

Outras abordagens são demonstradas por Sternberg (2000). O autor menciona que existem psicólogos que adotam abordagens psicométricas, cognitivas, abordagens da personalidade e motivacionais e abordagens sociais, societárias e históricas.

- a) Abordagens psicométricas: adotada por psicólogos como Guilford (1950) e Torrance (1988), essa abordagem enfatiza “o desempenho em tarefas que envolvam aspectos específicos da criatividade” (Sternberg 2000, p.333). Esta abordagem caracteriza-se pela mensuração do potencial criativo do indivíduo através de testes.
- b) Abordagens cognitivas: há diversos estudiosos do assunto que consideram a criatividade um processo cognitivo, como por exemplo, Weisberg (1988), Finke (1995) e Smith (1995). Weisberg *apud* Sternberg (2000, p.333) “sustenta que o que distingue notavelmente as pessoas criativas das menos notáveis é a sua *expertise* e o compromisso com o seu esforço

criativo.” Acrescenta, que a criatividade em si não tem nada de especial, pois os processos envolvidos na criatividade são comuns a todas as pessoas. Entretanto essa posição não é compartilhada por outros psicólogos<sup>4</sup> que acreditam no *insight* criativo.

- c) Abordagem da personalidade e motivacional: essa abordagem exalta a importância da personalidade e da motivação na criatividade. “O estilo pessoal, crenças flexíveis, atitudes amplamente acolhedoras dirigidas a outras culturas, outras raças e outros credos religiosos aumentam a criatividade” (Barron *apud* Sternberg 2000, p. 334). Dentro dessa abordagem, pode-se citar Amabile (1999) que menciona a importância da motivação intrínseca (interna a pessoa) e extrínseca (externa a pessoa) na expressão criativa.
- d) Abordagem social, societária e histórica: esta abordagem sustenta que fatores externos apresentam grande influência no processo criativo. Os autores que como adotam essa abordagem, como por exemplo Csikszentmihalyi (1988) reforça que “não podemos estudar a criatividade isolando as pessoas e seus trabalhos do meio social e histórico no qual suas ações são realizadas... o que qualificamos de criativo jamais resulta da ação individual isolada.” (*apud* Sternberg, 2000 p. 334). Outros autores, porém, destacam a importância do âmbito histórico na contribuição da produtividade criativa. Dentro dessa abordagem pode-se citar, também, Amabile (1999), uma vez que ela enfatiza a importância da motivação extrínseca a qual é proveniente de fatores externos.

---

<sup>4</sup> Finke, Ronald (1995); Langley, Pat & Jones, Randolph (1988); Smith, Steven (1995) *apud* Sternberg (2000).

## 2.7 A criatividade organizacional e o ambiente de trabalho

A criatividade nas organizações, segundo Alencar (1998), é fruto de três componentes: personalidade dos indivíduos que nela trabalham, ambiente organizacional e contexto sócio cultural onde está inserida. Considerando estes três aspectos, a variável sobre a qual a organização tem maior controle e influência é o ambiente organizacional. Portanto, o papel das organizações é minimizar os obstáculos e favorecer os fatores estimulantes, propiciando assim ambientes mais criativos.

Embora o processo de criação esteja intimamente ligado a traços da personalidade dos indivíduos, fatores externos também exercem uma forte influência. Diversas características pessoais contribuem para o produto criativo. Segundo Amabile (1999) a criatividade dos indivíduos é resultado de três componentes: *expertise*, raciocínio criativo e motivação<sup>5</sup>, porém o ambiente é, inquestionavelmente, um fator determinante nesse processo.

Primeiramente é importante salientar que o enfoque da pesquisa de campo deste trabalho foi centrado exclusivamente na verificação da influência das características do ambiente de trabalho sobre o processo de criatividade, na percepção dos indivíduos inseridos nesse ambiente. Entretanto, neste momento, não se buscou avaliar o perfil das pessoas inseridas no ambiente em questão e nem o contexto sócio cultural em que a organização está inserida.

Discutiremos nessa seção a criatividade no ambiente organizacional, enfocando a sua influência sobre o processo de criação. Com base nisso, encontramos alguns autores que nos ajudaram a melhor compreender o assunto. Percebemos que o estudo dessa relação de influência (ambiente/criatividade) é normalmente apresentado sob forma de análise entre os fatores do ambiente de trabalho que estimulam e os fatores do ambiente de trabalho que inibem o processo criativo.

Conforme salienta Alencar (1996, p. 93) “não é raro, no local de trabalho, serem cultivadas práticas organizacionais sob forma de comportamentos e atitudes que

tendem a inibir a maior parte das expressões da criatividade e introdução de inovações”. Dentre os aspectos inibidores ao processo criativo, a autora relaciona os seguintes itens:

- a) **ambiente físico** com presença de ruído, calor, pouca iluminação;
- b) **chefia** que caracteriza-se por uma postura não receptiva de novas idéias;
- c) **tarefas** repetitivas e excessivamente rotineiras;
- d) **comunicação** deficitária pela dificuldade de acesso a informações e ausência de canais que possibilitem a democratização das informações;
- e) **cultura organizacional** que se caracteriza pela não abertura a novas idéias, contrária a assumir riscos, resistência à mudanças, rigidez, acomodação, falta de tolerância com erros;
- f) **estrutura organizacional** rígida, autoritária, burocrática, inflexível, punitiva, centralizadora, comportamentos padronizados, estrutura hierarquizada, falta de diretrizes claras;
- g) **falta de liberdade e autonomia**, refere-se a não participação dos funcionários nas tomadas de decisões e não estímulo a geração de novas idéias;
- h) **falta de recursos materiais e equipamentos** que dificultam a execução de novas idéias;
- i) **falta de treinamento** em relação ao desenvolvimento de habilidades necessárias para o desempenho das funções exercidas na empresa e expressão do potencial criador;
- j) as **influências político-administrativas** afetam o processo criativo por causa das constantes mudanças, redirecionamento dos objetivos e metas da empresa, ingerências políticas;

---

<sup>5</sup> Segundo a autora *expertise* refere-se ao conhecimento acumulado, motivação intrínseca é traduzida pela paixão e/ou interesse que move a pessoas em busca de soluções criativas e raciocínio criativo é o que determina a flexibilidade e a imaginação.



- k) **relações interpessoais** com ausência de diálogo, falta de atividades em grupo, falta de confiança entre as pessoas, conflitos, não abertura a novas idéias;
- l) **salário e benefícios** baixos, falta de recompensa pelos trabalhos criativos ou sistema de retribuição desestimulante;
- m) **volume de serviço** excessivo e pressão de tempo.

Esses fatores acima mencionados foram resultados de diversas pesquisas em organizações e também de um amplo levantamento bibliográfico, realizado por Alencar. Esses mesmos estudos também deram origem a uma série de aspectos, indicados pelos autores, como favoráveis ao processo criativo:

- a) **ambiente físico** agradável, com boa iluminação, mobiliários e ventilação adequada;
- b) **comunicação** ativa através de canais que facilitam e democratizam a informação;
- c) **desafios** apresentados em forma de tarefas ou missões;
- d) **estrutura organizacional** horizontal, flexível, poder descentralizado;
- e) **liberdade e autonomia** para decidir como fazer o próprio trabalho e responsabilizar-se por ele;
- f) **participação** nos processos de decisão e na solução de problemas, valorização da iniciativa;
- g) **recursos tecnológicos e materiais** que facilitam o processo de produção de novas idéias;
- h) **salários e benefícios** adequados, existência de um sistema de benefícios e recompensas como forma de estimular novas idéias;
- i) **suporte da chefia** refere-se a uma postura receptiva, flexível, respeito a opiniões divergentes, estímulo a novas idéias;

- j) **suporte do grupo** de trabalho na apresentação de novas idéias, confiança entre os membros, reuniões para troca de experiências, comunicação ativa, descontração;
- k) **suporte organizacional** pode ser observado através do reconhecimento pelo trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias, planejamento e definição de metas de trabalho, cultura voltada para a inovação;
- l) **treinamento** para o desenvolvimento do potencial criador, capacitando os funcionários para o trabalho e preparando-os para estarem abertos à inovações.

Percebe-se que Alencar (1996) enquadra variáveis iguais em classificações opostas, como por exemplo, o ambiente físico, a comunicação, a estrutura organizacional, pois tais variáveis podem tanto contribuir como dificultar o processo criativo dependendo da forma como se apresentam.

Para De Masi (1999) a burocracia existente nas organizações, principalmente nas grandes empresas, é um fator que atrapalha muito a criatividade. A pessoa, para ter idéias, não pode estar presa a horários e locais para realização de seu trabalho. Reforçando essa colocação, De Bono (1994, p.3) lembra que “idéias novas e brilhantes são produzidas e não sabemos como elas aparecem”. Diversas vezes, afirma Alencar (1996), as soluções criativas surgem quando estamos distantes do problema e nem ao menos estávamos nos esforçando em busca dessa solução.

Acrescenta ainda, De Masi (1999), que para a equipe de trabalho atingir o máximo de criatividade, deve ser formada por “uma mistura de pessoas realistas e fantasiosas, homens e mulheres, velhos e jovens, gente organizada e outros meios indisciplinados, todos unidos pela motivação” (p. 66) e que o líder dessa equipe deve ser carismático e competente tecnicamente.

Pela sua experiência gerada por inúmeras pesquisas, Amabile (1999) comenta que acabou percebendo que é muito mais freqüente ver nas organizações a criatividade ser destruída do que estimulada. Entretanto afirma que

“isso não acontece porque os gerentes tenham algo contra ela – a maioria acredita no valor das novas idéias. A criatividade é minada involuntariamente todos os dias em ambientes de trabalho pautados pelos imperativos dos negócios, como coordenação, produtividade e controle. Obviamente, não se pode esperar que os gerentes ignorem tais imperativos. Mas ao se pautar apenas por eles, correm o risco de criar organizações que esmagam sistematicamente a criatividade” (p. 110).

Segundo Stoner (1985), para que se promova um ambiente de trabalho que incentive a criatividade organizacional, os seus dirigentes devem, entre outros aspectos, criar um ambiente de aceitação à mudança; estimular novas idéias, deixando claro que elas são bem vindas; tolerar fracassos; estabelecer objetivos claros e dar liberdade para a sua consecução e por fim, reconhecer os trabalhos bem feitos.

Paralela a essa visão, Norius *apud* Alencar (1999) sugere cinco passos para o alcance de um ambiente ideal para a criatividade: (1) que as metas da organização devem ser compartilhadas e permanentemente alimentadas; (2) que haja cultivo de uma cultura na organização, que se caracterize pela flexibilidade, comunicação, desafio, prazer e comprometimento; (3) reconhecimento e a recompensa às novas idéias e produção criativa; (4) processo permanente de mudança; (5) treinamento e recursos para o desenvolvimento de projetos.

Finalmente, destaca-se Van Gundy *apud* Alencar (1995) que relaciona os seguintes itens como características favoráveis a criatividade nas organizações: autonomia; sistema de premiação dependente do desempenho; apoio à criatividade; aceitação das diferenças e interesses pela diversidade entre os membros; envolvimento pessoal e apoio da direção.

TABELA 2.1 - ASPECTOS DO AMBIENTE DE TRABALHO QUE INFLUENCIAM A CRIATIVIDADE

Aspectos do ambiente de trabalho que influenciam a criatividade				
Autores				
Amabile et al.	Stoner	Norius	Van Gundy	Alencar
Apoio organizacional	- Criar uma aceitação à mudança - Estimular novas idéias	Flexibilidade	Apoio à criatividade	- Suporte organizacional - Estrutura organizacional - Cultura organizacional
Apoio do grupo de trabalho	Integração do grupo	- Metas compartilhadas - Comprometimento	- Relações interpessoais - Envolvimento pessoal	Relações interpessoais
Liberdade e autonomia	Liberdade		Autonomia	Liberdade e autonomia
Apoio da supervisão	- Estabelecer objetivos claros - Tolerar fracassos		Apoio da direção	Chefia
	Reconhecimento	Reconhecimento e recompensa	Sistema de premiação	Salário e benefícios
Impedimentos organizacionais				Influências político-administrativas
Recursos		Recursos		Recursos materiais
Desafio da tarefa		Desafio		Tarefas
Sobrecarga de trabalho				Volume de serviço
		Treinamento		Treinamento
		Comunicação		Comunicação
				Ambiente físico

FONTE: Elaborado pela autora

### 3 MODELO TEÓRICO DE AMABILE *ET AL.*

Este trabalho está fundamentado no modelo teórico proposto por Amabile *et al.* (1996)<sup>6</sup>. O qual foi resultante de duas fontes primárias. A primeira fonte foi uma ampla revisão de pesquisas realizadas anteriormente. A segunda foi um estudo de incidentes críticos com 120 cientistas e técnicos de P&D que foram solicitados para descrever um evento altamente criativo e um evento pouco criativo, baseados nas suas experiências ocorridas nos seus ambientes de trabalho. Os dados foram tabulados e as respostas com maior frequência foram agrupadas de acordo com a sua natureza, gerando algumas categorias. Dessas categorias originaram-se duas dimensões conceituais, conforme apresentado na figura 3.1.

Para facilitar a análise dos dados, coletados através da aplicação de questionários com os funcionários da Divisão de Programação Social da Organização Ômega, dedicaremos uma atenção especial na descrição e interpretação da figura 3.1.

Como foi afirmado anteriormente, o modelo foi desenvolvido através de uma sucessão de análises e enquadramentos os quais originaram 5 grandes categorias: (1) encorajamento para a criatividade, (2) autonomia ou liberdade, (3) recursos materiais, (4) pressão e (5) impedimentos organizacionais para a criatividade. Por sua vez essas cinco grandes categorias foram subdivididas em oito categorias, as quais são:

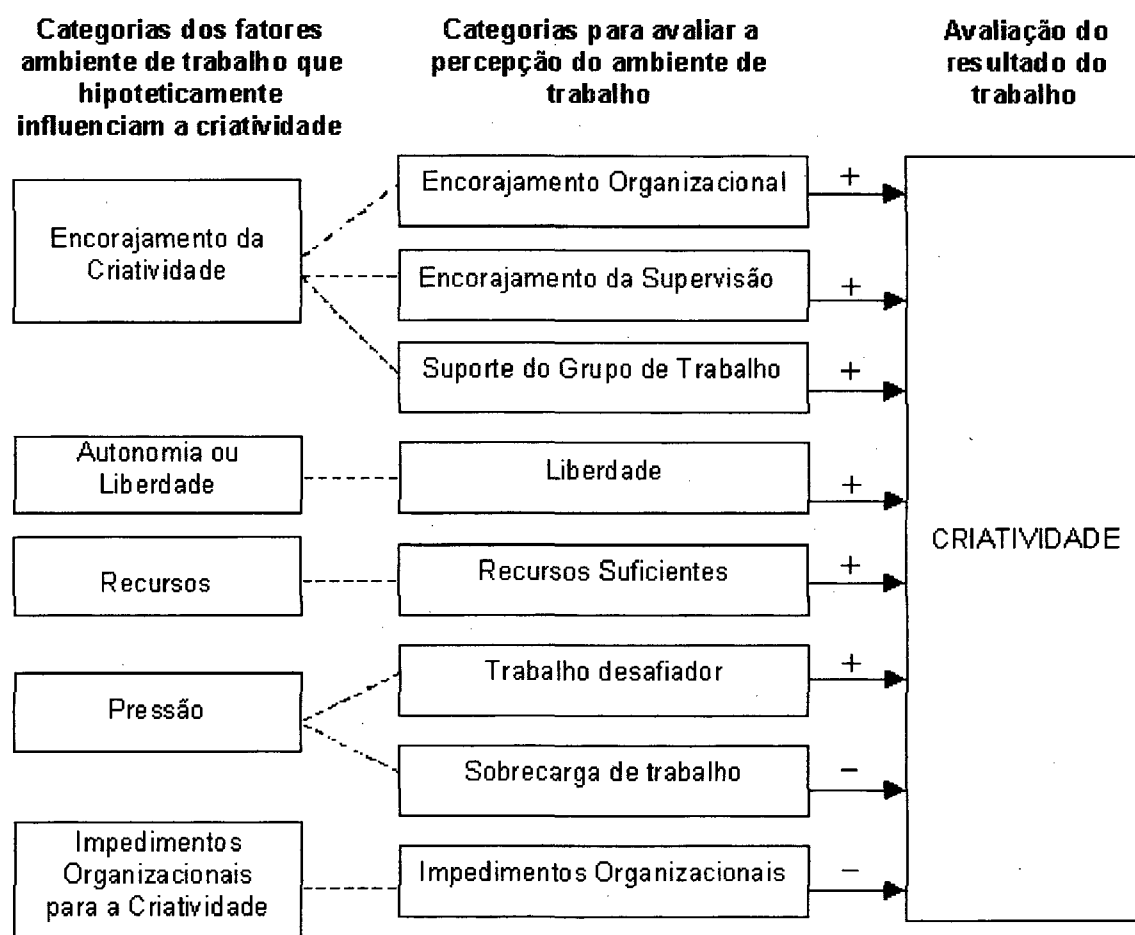
- a) apoio organizacional;
- b) características dos grupos de trabalho;
- c) encorajamento pela supervisão;
- d) liberdade;
- e) recursos;
- f) desafio da tarefa;
- g) sobrecarga de trabalho; e
- h) impedimentos organizacionais.

---

<sup>6</sup> Conti, Regina; Coon, Heather; Lazenby, Jeffrey; Herron, Michael.

Essas oito categorias podem tanto exercer uma relação positiva sobre a expressão da criatividade com uma influência negativa. Portanto estas categorias estão agrupadas em duas dimensões: obstáculos e estímulos. O modelo pressupõe que o apoio organizacional, as características dos grupos de trabalho, o encorajamento pela supervisão, a liberdade, os recursos materiais e o desafio da tarefa agem positivamente sobre o processo criativo, estão associadas à dimensão estimulante. Entretanto as categorias sobrecarga de trabalho e os impedimentos organizacionais agem negativamente sobre a expressão da criatividade, estando associadas à dimensão obstáculos.

**FIGURA 3.1 - MODELO CONCEITUAL SUBJACENTE A AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA A CRIATIVIDADE**



FONTE: Amabile *et al.* (1996)

### **3.1 Análise do Modelo Teórico**

Considerando que foi adotado neste trabalho a teoria de Amabile *et al.* (1996), discutir-se-á as categorias contempladas no modelo. São elas: o apoio organizacional, as características dos grupos de trabalho, o encorajamento pela supervisão, a liberdade e autonomia, os recursos materiais, o desafio da tarefa, sobrecarga de trabalho e os impedimentos organizacionais.

#### **3.1.1 Categorias do Modelo**

##### **A. Apoio Organizacional e Apoio da Chefia**

Partindo-se da premissa, sugerida por Alencar (1996), de que os fatores de um ambiente de trabalho que promovem a criatividade estão relacionados ao perfil de seu dirigente, trataremos nesta seção duas categorias, o encorajamento organizacional e o apoio da supervisão. Pois se entende que as duas categorias estão intimamente ligadas, permitindo, assim, a discussão em conjunto.

O apoio organizacional é, entre todas as categorias citadas no modelo, o item mais freqüente na literatura (Amabile *et al.* 1996) e também o mais citado nas pesquisas como responsável pela expressão criativa. Em essência, apoio organizacional é o esforço despendido pelos dirigentes com intuito de promover aos funcionários condições ideais para o desenvolvimento e a expressão do potencial criativo.

O apoio organizacional, de acordo com Amabile *et al.* (1996), é verificado através de diversos aspectos, tais como: o estímulo a assumir riscos e a geração de novas idéias; justiça na avaliação de novas idéias; recompensa e reconhecimento; administração participativa; e um fluxo ativo de troca de idéias na organização.

Para estimular a criatividade é importante que os funcionários da organização percebam que ela é aberta a opiniões e receptiva a novas idéias. Alencar (1999) comenta que para alcançar o ambiente ideal para a criatividade, uma organização deve:

(1) motivar a produção de idéias, (2) tolerar o fracasso e encorajar a experimentação e o correr riscos, (3) não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho e (4) criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões.

A administração participativa é um processo dinâmico que visa obter, “de forma espontânea e continua, a máxima eficiência (fazer as coisas bem feitas) e eficácia (fazer as coisas certas) dos membros de uma unidade – setor, seção, departamento, divisão ou a empresa como um todo – de trabalho.” (Carvalho, 1999, p.83).

O autor acrescenta que “o que identifica a liderança gerencial participativa é que o grupo de trabalho deve ser incentivado a encontrar, por si mesmo, a solução de seus problemas. Para tanto, o gerente participativo, que necessita ser um líder e não apenas um dirigente institucional, deve:

- a) possibilitar a correta e inteligente utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros em sua unidade de trabalho;
- b) incentivar a direção efetiva de equipes integradas e motivadas;
- c) buscar a consecução qualitativa e quantitativa das metas da unidade previamente determinadas.”(p.85).

Considerando a colocação de Alencar (1998, p.23) que “a cultura organizacional inclui os valores predominantes no ambiente de trabalho, valores estes que se espelham sobretudo nas ações de seus dirigentes e altos executivos” a postura dos líderes de uma empresa exercem papel fundamental para o estabelecimento de um ambiente propício à criatividade. O apoio dos dirigentes é expresso através de seus comportamentos e atitudes.

Características gerenciais que podem favorecer a criatividade são apresentadas por Amabile (1999): (1) o estabelecimento de metas claras, (2) interação entre o supervisor e seus subordinados e (3) apoio da supervisão em relação ao trabalho e as idéias das pessoas. Semelhante às características apontadas por esta autora, Alencar (1998) sugere que o apoio da chefia é percebido através de uma postura de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulos à novas idéias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes.



### **B. Apoio do grupo ou colegas de trabalho**

O apoio do grupo de trabalho pode ser percebido através de algumas características, como por exemplo: o espírito de equipe, membros com habilidades complementares, abertura dos colegas de trabalho a novas idéias, diálogo e confiança entre os membros das equipes, trocas de experiência, relacionamento interpessoal favorável e estimulante à novas idéias, discussão construtiva de idéias e comprometimento.

### **C. Liberdade e autonomia**

Consiste na liberdade e autonomia que os grupos ou indivíduos têm para conduzir seus trabalhos diários e a consciência de propriedade e controle sobre o seu próprio trabalho e suas idéias.

Segundo Amabile (1999, p.114) “o caminho para estimular a criatividade é dar autonomia às pessoas no que se refere aos meios – ou seja, ao processo – mas não necessariamente no fim.” As pessoas produzem mais trabalhos criativos quando elas percebem que tem liberdade para escolher a maneira que executarão as tarefas que lhes foram atribuídas. Essa autonomia, acrescenta a autora, estimula a motivação intrínseca, faz com que as pessoas sintam-se mais responsáveis e comprometidas pelo seu trabalho, aproveita mais o seu raciocínio criativo e explora melhor o *expertise* desses indivíduos.

### **D. Recursos Materiais**

Refere-se ao acesso a recursos apropriados, incluindo pessoas, materiais e informações (Alencar,1996). É salientado por Amabile (1999, p.114) que “recursos além do suficiente não impulsionam a criatividade. Mas recursos abaixo do suficiente podem refrear a capacidade de inovar fazendo com que as pessoas canalizem sua criatividade para a obtenção de dinheiro” ou do recuso necessitado.

### **E. Pressão**

Pesquisas têm demonstrado, segundo Amabile *et al.* (1996), que apesar da pressão pela sobrecarga de trabalho inibir a criatividade, algum nível de pressão pode agir positivamente sobre o processo criativo se o trabalho a ser desenvolvido for percebido como urgente e se a natureza do problema for intelectualmente desafiadora.

A pressão pela carga de trabalho pode inibir a criatividade principalmente se o prazo estabelecido for excessivamente curto, pois isso pode ser percebido como uma forma de controle.

A partir dessas conclusões, essa categoria foi subdividida em outras duas: sobrecarga de trabalho e desafio da tarefa.

O desafio da tarefa é a dimensão que age positivamente sobre a criatividade e refere-se a consciência de se estar trabalhando em tarefas desafiadoras e projetos importantes. A pressão pela sobrecarga de trabalho é a dimensão que age negativamente e que caracteriza-se pela excesso de tarefas em um curto espaço de tempo.

### **F. Impedimentos Organizacionais**

Referem-se a todos os aspectos da cultura da empresa que depõem contra o ambiente ideal para a criatividade. Esses fatores são, conforme Amabile *et al.* (1996), conflitos internos, conservadorismo, estrutura de administração formal e inflexível, excesso e inflexibilidade de regras.

A autora ressalta que os indivíduos percebem esses fatores como forma de controle, e decorrente disso tem a sua motivação extrínseca diminuída, afetando automaticamente sua motivação intrínseca, a qual é essencial para a expressão da criatividade.

## **4 METODOLOGIA**

A metodologia do trabalho ajuda na indicação de técnicas, métodos e instrumentos que estão orientando no desenvolvimento do projeto. Para Lakatos (1991), o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar os objetivos, traçando caminhos a serem seguidos, detectando erros e auxiliando decisões do pesquisador. É por meio do método científico que se ordenam os procedimentos sistematizados que permitem ao cientista encontrar soluções para problemas propostos.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Todo trabalho de cunho científico deve conter seus fundamentos metodológicos, ou seja, em que perspectiva de pesquisa está fundamentado. Segundo Roesch (1996) existem duas perspectivas, ou abordagens, para se fazer pesquisa: a pesquisa quantitativa ou a qualitativa.

A pesquisa quantitativa está baseada nas premissas do positivismo (Roesch, 1996). Segundo a autora, este tipo de pesquisa considera que os acontecimentos são objetivamente definidos, numericamente mensuráveis e que existe uma lei que rege os acontecimentos dos fenômenos. Nas pesquisas quantitativas, geralmente se procura identificar as relações entre variáveis, através de modelos estatísticos e testes de hipóteses.

Como afirma Roesch (1996, p.114), "o método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas."

Segundo Roesch (1996), se o propósito do projeto é explorar um tema que foi pouco estudado, utilizam-se pesquisas exploratórias. Nesse sentido, este trabalho pode ser definido como uma pesquisa quantitativa a qual se preocupa em descrever a

realidade de uma organização. O trabalho será conduzido segundo o delineamento de um estudo de caso do tipo descritivo de cunho exploratório.

#### **4.2 Método de Coleta de Dados**

Foi fundamental para a execução desse trabalho de conclusão de estágio que ele seja fortalecido por uma ampla e consistente revisão bibliográfica, pois, dessa forma, facilitou a compreensão da teoria na prática e vice-versa. Diversos autores foram pesquisados, através de artigos, livros, periódicos, para o que confronto de suas idéias, ajudasse-nos a reconhecer e atingir o objetivo ao qual se propõe esse trabalho. Encerrada essa etapa, finalizou-se o levantamento dos dados secundários.

Paralelamente, dados primários foram coletados através da aplicação de questionários (anexo). A finalidade dos questionários foi captar a percepção dos indivíduos envolvidos sobre o fenômeno, objeto desse trabalho.

#### **4.3 Delimitação da pesquisa**

O período de coleta e análise foi o mês de maio do primeiro semestre de 2001. A pesquisa não se preocupou em realizar um estudo longitudinal ao longo do tempo, apenas a descrição da realidade no período de coleta.

Dentro da Organização Ômega, foi estudada apenas a divisão de programação social. Esta divisão é responsável pela área fim da Instituição e conta com 22 colaboradores.

#### 4.4 População e amostra

A Divisão de Programação Social da Organização Ômega é formada por vinte e dois colaboradores. Participaram desta pesquisa vinte colaboradores que estavam presentes no período da aplicação do questionário.

#### 4.5 Instrumento de coleta

O instrumento para coleta dos dados primários foi desenvolvido a partir do instrumento construído por Amabile *et al.* (1996), denominado *Keys: Assessing the Climate for Creativity*. Tal instrumento foi traduzido e adaptado para a realidade da organização pesquisada. Entretanto, deve-se esclarecer que utilizou-se a ferramenta da autora apenas como base para a elaboração da utilizada nessa pesquisa. O critério utilizado para a análise dos resultados desta pesquisa está descrito no item 4.6 e foi desenvolvido pela acadêmica.

#### 4.6 Definição conceitual e operacional das variáveis

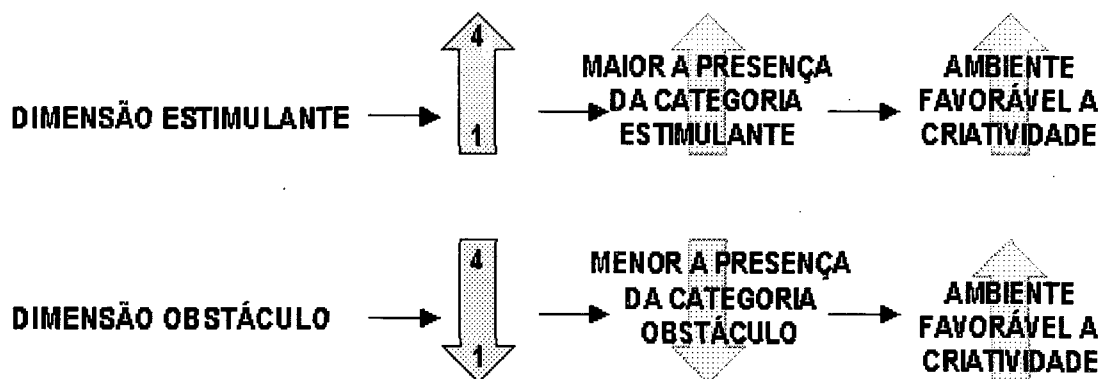
Cada item do instrumento deve responder a seguinte pergunta: com que frequência o item é verdadeiro no ambiente de trabalho?.

Para cada item do instrumento existem quatro opções de resposta: nunca, às vezes, geralmente e sempre. No instrumento de coleta de dados, estava contido um quadro com a definição de cada uma das opções de respostas, como consta abaixo.

Nunca (N)	Às vezes (V)	Geralmente (G)	Sempre (S)
Nunca ou raramente a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Poucas vezes a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Geralmente a afirmação é verdadeira sobre o meu ambiente de trabalho, porém não acontece sempre nem com muita frequência.	Sempre ou com muita frequência a afirmação é verdadeira sobre o meu ambiente de trabalho.

A escala criada para cada item obedece ao seguinte critério: pontuação mais alta para respostas que favoreçam a criatividade e pontuação mais baixa para itens que prejudiquem a criatividade.

FIGURA 4.1 – RELAÇÃO DA ESCALA DO ITEM COM O AMBIENTE DE TRABALHO



FONTE: Elaborado pela autora

Cabe ressaltar que dentro de cada categoria existem itens escritos de forma afirmativa e outros de forma negativa. Sendo assim, foram separados os itens para que todos seguissem a escala de acordo com o mesmo critério. A escala para cada caso, bem como a legenda adotada estão descritas na tabela a seguir:

TABELA 4.1 – ESCALA DE MEDIÇÃO

DIMENSÃO	ESCALA	LEGENDA
ESTIMULANTE (ITEM AFIRMATIVO)	N – 1	A
	V – 2	
	G – 3	
	S – 4	
ESTIMULANTE (ITEM NEGATIVO)	N – 4	B
	V – 3	
	G – 2	
	S – 1	
OBSTÁCULO (ITEM AFIRMATIVO)	N – 4	C
	V – 3	
	G – 2	
	S – 1	
OBSTÁCULO (ITEM NEGATIVO)	N – 1	D
	V – 2	
	G – 3	
	S – 4	

FONTE: Elaborado pela autora

Cada item do instrumento está relacionado a uma das oito categorias. A seguir são apresentados os códigos adotados para cada categoria (tab. 4.2).

TABELA 4.2 – CÓDIGO DA CATEGORIA

CÓDIGO	CATEGORIA
AP_ORG	Apoio organizacional
AP_CHE	Apoio da chefia
AP_GRU	Apoio do grupo de trabalho
RE_MAT	Recursos materiais
DESAF	Desafio da tarefa
AUTON	Liberdade e autonomia
IM_ORG	Impedimentos organizacionais
PRESS	Sobrecarga de trabalho

FONTE: Elaborado pela autora

Cada categoria é composta por um conjunto de itens. A tabela abaixo descreve o conceito de cada item, o seu código (composto pelo código da categoria e o número correspondente no instrumento de coleta de dados), a escala de medição (representada pela legenda) e o número de itens de cada categoria.

TABELA 4.3 – DEFINIÇÃO CONCEITUAL DAS VARIÁVEIS

(CONTINUA)

CÓDIGO	ITEM	LEGENDA	Nº ITENS
AP_ORG8	Nessa organização, novas idéias surgem com frequência	A	13
AP_ORG13	De um modo geral, as pessoas nessa organização conhecem a visão da Instituição e compreendem o seu papel na concretização dessa visão	A	
AP_ORG17	Novas idéias são estimuladas nessa organização	A	
AP_ORG25	O diretor desta Instituição espera que as pessoas realizem um trabalho criativo	A	
AP_ORG32	As pessoas são reconhecidas por trabalhos criativos na Omega	A	
AP_ORG37	Há um bom clima de trabalho nesta organização	A	
AP_ORG39	As novas idéias são julgadas justamente nesta organização	A	
AP_ORG42	Erros são aceitáveis nesta organização desde de que tenha havido um bom esforço na realização da tarefa	A	
AP_ORG45	Nesta organização, as pessoas são estimuladas a resolver os problemas de forma criativa	A	
AP_ORG50	As pessoas nesta organização podem expressar idéias não usuais ou incomuns sem medo de serem ridicularizadas	A	
AP_ORG55	Os procedimentos adotados nesta organização estimulam idéias criativas	A	
AP_ORG56	As pessoas são estimuladas a ousar e a assumir riscos nessa organização	A	
AP_ORG58	Eu acho que a direção da organização é muito interessada no trabalho que realizo	A	
AP_CHE9	Meu superior (ou seja, a pessoa a qual eu sou subordinado) esclarece quais são as minhas metas de trabalho	A	10
AP_CHE20	Meu superior não sabe se relacionar bem com as pessoas	B	
AP_CHE24	Meu supervisor é, para mim, um bom modelo de profissional	A	
AP_CHE30	As expectativas do meu superior quanto ao meu trabalho não são claras	B	

TABELA 4.3 – DEFINIÇÃO CONCEITUAL DAS VARIÁVEIS (CONTINUAÇÃO)

AP_CHE34	Meu superior não faz um plano de trabalho adequado de nossas tarefas	B	8
AP_CHE46	Meu superior defende o meu grupo de trabalho dentro da organização	A	
AP_CHE53	Meu superior não se comunica bem com o meu grupo de trabalho	B	
AP_CHE62	Meu superior demonstra confiança no meu grupo de trabalho	A	
AP_CHE66	Meu superior valoriza contribuições individuais para o trabalho do grupo	A	
AP_CHE67	Meu superior é aberto a novas idéias	A	
AP_GRU6	Meus colegas de trabalho e eu formamos um bom time	A	
AP_GRU14	Existe um sentimento de confiança entre os meus colegas de trabalho mais próximos	A	
AP_GRU18	Eu e os meus colegas de trabalho mais próximos, discutimos as idéias uns dos outros de maneira construtiva	A	8
AP_GRU23	As pessoas do meu grupo de trabalho são abertas a novas idéias	A	
AP_GRU26	No meu grupo de trabalho, as pessoas estão dispostas a ajudar umas as outras	A	
AP_GRU38	No meu grupo de trabalho todos são bons (tem uma boa habilidade) em alguma coisa	A	
AP_GRU52	Os meus colegas de trabalho são comprometidos com a Instituição	A	
AP_GRU61	Existe uma comunicação livre e aberta dentro do meu grupo de trabalho	A	
RE_MAT29	Geralmente, eu consigo obter todos os recursos necessários para execução do meu trabalho	A	4
RE_MAT51	Eu consigo obter todas as informações que eu preciso para desempenhar minhas tarefas	A	
RE_MAT57	Eu tenho problemas para obter os materiais que necessito para a execução das minhas tarefas	B	
RE_MAT68	As informações que eu necessito para o meu trabalho são facilmente obtidas	A	
DESAF_2	Eu sinto que as tarefas que realizo são importantes	A	4
DESAF_7	As tarefas que desempenho no meu trabalho são desafiadoras	A	
DESAF_33	As tarefas que executo exigem o "melhor de mim"	A	
DESAF_54	Eu recebo importantes sugestões dos meus colegas sobre o meu trabalho	A	
AUTON_1	Eu tenho liberdade para decidir a maneira como eu executarei as minhas tarefas	A	4
AUTON_12	Eu me sinto pressionado em ter que executar as minhas tarefas da maneira que os outros dizem para eu fazer-las	B	
AUTON_21	Eu não tenho liberdade para decidir que tarefas irei realizar	B	
AUTON_41	No meu ambiente de trabalho diário, eu tenho uma sensação de controle sobre o meu próprio trabalho e minhas próprias idéias	B	
IM_ORG4	Esta organização é altamente controlada pelos seus dirigentes	C	12
IM_ORG10	Nessa organização há um costume muito forte em fazer as coisas do modo como elas sempre foram feitas	C	
IM_ORG15	As pessoas nessa organização são muito preocupadas em proteger "o seu espaço"	C	
IM_ORG19	Nessa organização existe uma competição destrutiva entre as pessoas	C	
IM_ORG22	Há muita disputa pelo poder nesta organização	C	
IM_ORG27	Os procedimentos e a estrutura são muito formais nesta organização	C	
IM_ORG31	Nesta organização, as pessoas se preocupam quando recebem críticas negativas sobre o seu trabalho	D	
IM_ORG35	Esta organização cobra bons resultados das tarefas que executo	D	
IM_ORG40	Os dirigentes desta organização não querem que as pessoas ousem ou assumam riscos na execução das suas tarefas	C	



TABELA 4.3 – DEFINIÇÃO CONCEITUAL DAS VARIÁVEIS (CONCLUSÃO)

IM_ORG60	As pessoas dessa organização criticam muito as novas idéias	C	
IM_ORG70	Outras áreas da organização "travam" o meu trabalho	C	
IM_ORG71	Críticas não construtivas são muito freqüentes nessa organização	C	
PRESS_3	3. Eu tenho muita coisa para fazer em muito pouco tempo	C	5
PRESS_11	11. Eu tenho tempo suficiente para executar as minhas tarefas	D	
PRESS_16	16. Existem muitas situações em que tenho que desviar a atenção do meu trabalho para atender outras solicitações	C	
PRESS_28	28. As expectativas quanto aos resultados do trabalho das pessoas nesta organização, vai muito além daquilo que é possível ser realizado	C	
PRESS_64	64. Eu me sinto pressionado para cumprir os prazos estabelecidos no meu trabalho	C	

FONTE: Elaborado pela autora

#### 4.7 Análise dos dados

Os dados coletados foram interpretados de forma quantitativa. A análise do conteúdo dos questionários foi baseada no modelo teórico de Amabile *et al.* (1996). Tal modelo guiou a discussão dos resultados obtidos no campo.

Os dados dos instrumentos foram transcritos para o *Statistica*, software utilizado para análise dos dados. Após isso, foi realizado o teste de confiabilidade, que calculou o *alpha* de Cronbach, baseado nas correlações dos itens de cada categoria. Com base nos itens de cada categoria, foi calculada a média e o desvio padrão.

## **5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ÔMEGA**

### **5.1 A Organização Ômega**

A Organização Ômega foi fundada em 13 de setembro de 1946, no governo de Eurico Gaspar Dutra, por iniciativa dos empresários do setor X<sup>7</sup>, para atender todos os funcionários deste setor e sua família, através da prestação de serviços de caráter sócio educativo, atuando nas áreas de saúde, cultura, educação e lazer.

A Instituição é privada e de âmbito nacional, organizada e administrada por uma Confederação Nacional (CN), órgão máximo de representação sindical patronal, e mantida pelas contribuições compulsórias dos empresários X. Os recursos necessários para a operacionalização da Instituição são obtidos deste empresariado através de contribuições compulsórias.

Atualmente, a Instituição oferece múltiplas atividades a um preço acessível nos campos da saúde, educação, cultura e lazer e está presente em todos os Estados do país, totalizando 2.245 unidades operacionais no Brasil.

Para cumprir suas finalidades e alcançar seus objetivos, a Organização Ômega conta com uma estrutura que compreende:

- a) Administração Nacional (AN): com jurisdição nacional é composta pelo Conselho Nacional (CN), órgão deliberativo, Departamento Nacional (DN), órgão executivo que estabelece as principais diretrizes de ação e o Conselho Fiscal (CF), órgão de fiscalização financeira.
- b) Administração Regional (AR), com jurisdição nas bases territoriais correspondentes, e que se compõe de Conselho Regional (CR) e Departamento Regional (DR). O Departamento Regional, localizado nas capitais, é órgão administrativo central em cada Estado, e Conselho

---

<sup>7</sup> Por solicitação da organização estudada, foram omitidos todos os dados que pudessem ocasionar a sua identificação.

Regional (CR), órgão deliberativo estadual composto por representantes do setor X.

A Organização Ômega fundou a sua sede em Santa Catarina em 1948. Atualmente está presente em 14 cidades do Estado, através de 20 Unidades Operacionais (U.O.), as quais são responsáveis pela operacionalização dos serviços oferecidos. As unidades operacionais estão dispostas conforme descrito a seguir:

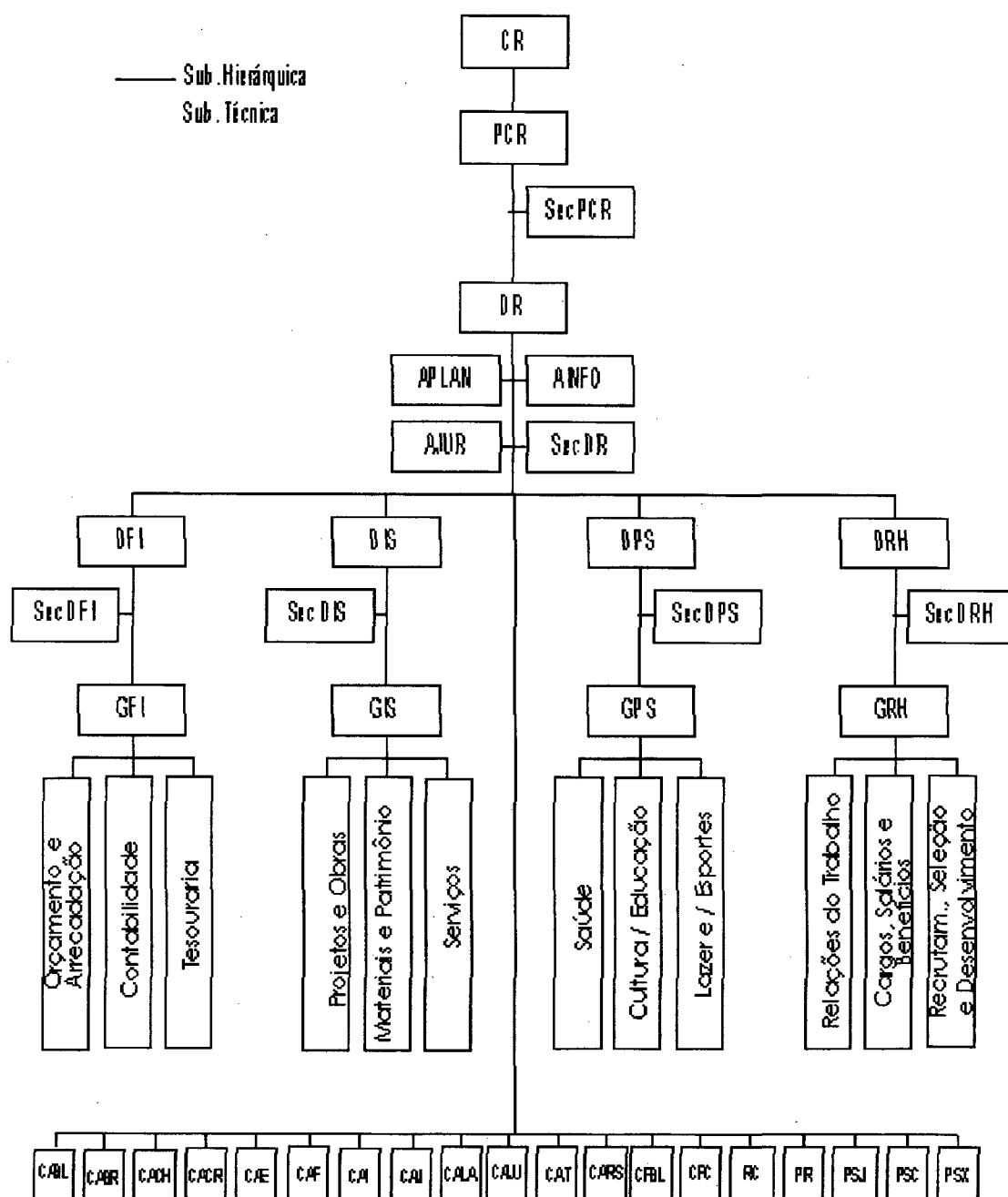
- 15 Centros de Atividades (CA) localizados nas cidades de: Blumenau, Brusque, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis (Estreito e centro da cidade), Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Laguna, Tubarão, Rio do Sul e Xanxerê;
- 2 sedes campestres, uma em Blumenau e outra em Florianópolis;
- 1 Restaurante na cidade de Florianópolis;
- 1 gabinete odontológico na cidade de Canoinhas;
- 1 pousada rural na cidade de Lages;
- 1 unidade móvel que desenvolve um trabalho de itinerância nas cidades onde não há uma estrutura fixa da Instituição.

O Departamento Regional, é o órgão estadual que faz cumprir todas as diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional e coordena todas as ações necessárias à execução das atividades nas Unidades Operacionais. A estrutura do Departamento Regional da Instituição em Santa Catarina compreende basicamente:

- Direção do Departamento Regional (DR);
- 3 Assessorias: assessoria de informática (AINFO) - assessoria jurídica (AJUR) - assessoria de planejamento (APLAN);
- 4 Divisões: divisão financeira (DIF) - divisão de investimentos e serviços (DIS) - divisão de programação social (DPS) - divisão de recursos humanos (DRH)
- 18 Unidades operacionais distribuídas pelo Estado.

A estrutura de cada unidade operacional não é subdividida hierarquicamente. Basicamente é constituída por uma gerência (a qual existe subordinação) e por setores, que variam conforme os serviços realizados por cada unidade, como por exemplo, setor de esportes, setor de educação, entre outros.

FIGURA 5.1 – ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO ÔMEGA

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL****ORGANOGRAMA GRÁFICO**

FONTE: Regimento Interno da Organização Ômega

## **5.2 Divisão de Programação Social - DPS**

Esta divisão está ligada diretamente às atividades-fim da Instituição. Atualmente o seu quadro é formado por 22 (vinte e dois) colaboradores. É de sua responsabilidade e competência propor, apoiar e orientar às Unidades Operacionais na implantação e desenvolvimento das atividades dos programas de cultura, saúde e assistência.

Por sua vez, essas atividades estão subdivididas da seguinte forma:

- **Cultura**
  - Biblioteca
    - Desenvolvimento Artístico Cultural
    - Expressões Artísticas
    - Educação Infantil
  - Cursos Supletivos
  - Cursos de atualização de conhecimentos
- **Lazer**
  - Desenvolvimento físico e esportivo
  - Recreação
    - Turismo social
    - Temporada de férias
    - Assistência comunitária
- **Saúde**
  - Lanches e merendas
  - Refeições
  - Assistência odontológica
  - Educação para a saúde
  - Assistência médica
  - Trabalho com grupos

A cada uma dessas áreas (cultura, saúde e lazer) são indicados profissionais pela direção da DPS, os quais são responsáveis e respondem pela sua área, e devem cumprir com as seguintes atribuições:

- a) orientar, coordenar, supervisionar e avaliar o desenvolvimento das atividades dos programas cultura, saúde, e assistência de acordo com as diretrizes gerais de ação da instituição;
- b) acompanhar as etapas de planejamento, execução e avaliação de projetos e programas das unidades operacionais, na área respectiva, visando a inovação, expansão, reformulação ou cancelamento das atividades;
- c) elaborar materiais de apoio e propor a utilização de recursos complementares para a modernização e ampliação das realizações e o aperfeiçoamento e qualificação dos serviços prestados;
- d) realizar estudos, e propor alternativas técnicas com vistas à melhoria ou transformação de conhecimentos e práticas em sua área de competência;
- e) propor ações integradas entre os setores com órgãos públicos ou privados, pessoas físicas ou jurídicas, para ampliar e/ou complementar a ação da instituição na respectiva área;
- f) estudar novas perspectivas para atuação da instituição através de ações experimentais que atendam ao interesse emergente da clientela e possibilitem a geração de recursos financeiros em articulação com as unidades operacionais, considerando o aspecto qualitativo e a ação finalística da instituição.
- g) fornecer elementos para elaboração do programa de trabalho e relatórios do departamento regional;
- h) orientar, acompanhar e/ou supervisionar atividades de estagiários, em formação universitária;
- i) propor à divisão de programação social a realização e atuação na coordenação técnica de seminários, encontros, treinamentos e estágios para aperfeiçoamento dos recursos humanos das respectivas áreas;

- j) desempenhar, por determinação da direção da divisão de programação social, quaisquer outras atribuições que, por sua natureza, possam incluir-se em sua área de competência.

Existem quatro posições dentro da DPS: técnico, técnico responsável, gerente e diretor da divisão. As atribuições de cada uma das posições, são:

- Técnico - Desenvolve e participa da execução das diversas programações referentes às áreas de atuação. Participa das reuniões de estudos propondo sugestões quando solicitadas e elabora relatórios, referente a eventos realizados. Este colaborador está diretamente envolvido nas atividades das Unidades Operacionais, tendo como principal tarefa o acompanhamento à aplicação de projetos pré-estabelecidos.
- Responsável de área - Participa em todos os estágios durante a realização das atividades, planejando, desenvolvendo e executando. Tendo como tarefa diferenciada a responsabilidade de coordenar todos os trabalhos desenvolvidos dentro de sua área de atuação. Elaborar relatórios, emitindo sugestões e propondo novas técnicas de trabalho. Deve possuir formação e conhecimento na área de atuação. Está diretamente subordinado ao Gerente da Divisão.
- Gerente - Administra os recursos humanos da divisão, coordenando as atividades dos colaboradores sob sua subordinação definindo os objetivos. Responde diretamente pela realização das atividades. Recebe e despacha os documentos da divisão, emitindo parecer.
- Diretor - Administra os recursos humanos da divisão, coordenando as atividades dos colaboradores sob sua subordinação definindo os objetivos e metas. Acompanha e ou ministra programas de treinamento e aperfeiçoamento, tanto a colaboradores como a clientela. Responde diretamente pela realização das atividades. Recebe e despacha os documentos da divisão, emitindo parecer. Propõe ao Diretor Regional admissão, reclassificação, promoção, demissão e outras penas

disciplinares. Realiza a avaliação dos colaboradores sob sua subordinação.

### **5.3 Os serviços oferecidos**

Os serviços oferecidos pela Organização Ômega englobam as áreas de saúde, cultura e lazer. Nem todas atividades são oferecidas por todas unidades operacionais, pois os serviços oferecidos variam conforme a infra-estrutura da unidade.

A Instituição disponibiliza, através das unidades operacionais os seguintes serviços:

- a) recreação infantil;
- b) desenvolvimento físico esportivo;
- c) cursos de atualização de conhecimentos (cursos de idiomas, informática e de temas da atualidade, além de palestras e seminários);
- d) cursos supletivos;
- e) assistência odontológica;
- f) refeições;
- g) assistência médica (exame para a prática desportiva - a instituição também mantém convênio com clínicas médicas que realizam atendimento aos seus clientes);
- h) trabalho com grupos (programas voltados a grupos específicos, como terceira idade, pais e adolescentes);
- i) biblioteca;
- j) temporada de férias (através das duas sedes campestres a instituição procura atender às necessidades de descanso e lazer da clientela.);
- k) desenvolvimento artístico cultural (cursos de dança, música, teatro e pintura).



## **6 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados com a aplicação do instrumento na divisão de programação social (DPS), os resultados do teste de confiabilidade do instrumento e a caracterização da amostra.

Através do instrumento utilizado nesta pesquisa procurou-se identificar, no ambiente de trabalho da DPS, o nível de presença das seguintes categorias: apoio organizacional, grupo de trabalho, apoio da chefia, liberdade e autonomia, recursos materiais, desafio da tarefa, sobrecarga de trabalho e impedimentos organizacionais. O nível de presença pode ocorrer em quatro estágios, representados pelas respectivas faixas percentuais: nível baixo, 0 a 25%; nível razoavelmente baixo, 26 a 50%; nível razoavelmente alto, 51 a 75% e nível alto, 76 a 100% .

### **6.1 Análise de confiabilidade**

O modelo de Amabile *et al.* (1996), que foi utilizado como base para a elaboração do instrumento adotado neste trabalho, é confiável e já foi validado. Entretanto como houve a tradução, o corte de alguns itens e a adaptação de algumas perguntas, realizou-se novamente o teste de confiabilidade (alpha de Cronbach) e a análise de cada item (matriz item-total). Não se realizou a validação do instrumento pois não houve alteração na teoria na qual está baseado. Os resultados da análise de confiabilidade estão em anexo. A tabela abaixo resume os principais resultados.

TABELA 6.1 – ALPHA DE CRONBACH DAS CATEGORIAS

CATEGORIAS		ALPHA	Nº ITENS inicial	Nº ITENS RETIRADOS	Nº ITENS final
ESTIMULANTES	APOIO ORGANIZACIONAL	0,883798	13	0	13
	GRUPO DE TRABALHO	0,860641	8	0	8
	APOIO DA CHEFIA	0,902577	10	0	10
	LIBERDADE E AUTONOMIA	0,618815	4	1	3
	RECURSOS MATERIAIS	0,754241	4	0	4
	DESAFIO DA TAREFA	0,793598	4	1	3
OBSTÁCULOS	SOBRECARGA DE TRABALHO	0,545633	5	1	4
	IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS	0,77981	12	1	11

FONTE: Dados da autora

Conforme o resultado do teste de confiabilidade, alguns itens do instrumento de coleta de dados foram desconsiderados. Estes itens que foram excluídos apresentavam respostas divergentes em relação às demais respostas da categoria.

As categorias apoio organizacional, grupo de trabalho, apoio da chefia e recursos materiais, não tiveram nenhum item retirado. Já as categorias liberdade e autonomia, desafio da tarefa, sobrecarga de trabalho e impedimentos organizacionais tiveram um de seus itens excluído da análise.

O  $\alpha$  mínimo encontrado foi 0,545633, relativo à categoria sobrecarga de trabalho, e o  $\alpha$  máximo foi 0,902577, relativo a apoio da chefia. Entretanto a confiabilidade média do instrumento foi 0,767389, sendo assim apenas três categorias ficaram abaixo da média: liberdade e autonomia, recursos materiais e sobrecarga de trabalho.

Comparando os resultados acima descritos com os resultados apresentados por Amabile *et al.* (1996), relativo a *Keys* (denominação do instrumento da autora), as categorias liberdade e autonomia e sobrecarga de trabalho coincidem, pois em ambos instrumentos as duas categorias ficaram abaixo do  $\alpha$  médio, respectivamente.

## **6.2 Caracterização da Amostra**

A amostra pesquisada caracteriza-se por ser composta, na sua maioria, por mulheres. O sexo feminino corresponde a 70% da amostra e os homens representam apenas 30% do total.

Dentre as 20 pessoas da amostra mais da metade, 55%, trabalham há mais de três anos na organização Ômega . Sendo que 15% delas está há mais de quinze anos na organização e 45% menos de dois anos.

Quanto a posição ocupada dentro da organização os resultados apontam que 50% da amostra são técnicos. Os técnicos da DPS são os responsáveis, a nível estadual, pela execução e coordenação da atividade sob sua responsabilidade. Estes estão subordinados diretamente ao responsável de área.

Os responsáveis de área, por sua vez representam 40% do total. A sua função é a mesma do técnico, porém ele também responde pelo seu setor.

O gerente é o supervisor de toda divisão. A ele cabe as funções de planejamento e controle. A divisão tem apenas uma gerente, o que correspondeu a 5% da amostra.

## **6.3 Análise da Dimensão Estimulante**

A análise da dimensão estimulante inclui a discussão das categorias apoio organizacional, apoio do grupo de trabalho, apoio da chefia, liberdade e autonomia, recursos materiais e desafio da tarefa. A seguir são tratados os resultados por categoria e finalmente a comparação de todas as categorias desta dimensão.

### 6.3.1 Categoria Apoio Organizacional

Para estimular a criatividade é importante que os funcionários percebam que a organização na qual trabalham é aberta a opiniões e receptiva a novas idéias. Esse tipo de percepção é requisito fundamental do efetivo apoio organizacional.

O apoio organizacional é manifestado de diversas formas, tais como: o estímulo a assumir riscos, o estímulo a geração de novas idéias, a justiça na avaliação de novas idéias, recompensa, reconhecimento, administração participativa e um fluxo ativo de troca de idéias na organização.

A análise dos dados para esta categoria, descreve o nível de apoio organizacional percebido pelas pessoas da divisão de programação social da organização Ômega, no seu ambiente de trabalho.

O nível de apoio organizacional é medido pela escala da categoria composta pelo somatório das respostas dos seus treze itens. O valor mínimo da escala é 13, supondo que as respostas de todos os itens sejam equivalentes a nota um, conforme especificado na escala de medição (fig.4.1) e o valor máximo é 52, supondo que as respostas de todos os itens sejam equivalentes a nota quatro, conforme especificado na escala de medição (fig.4.1).

As medidas estatísticas foram baseadas nessa escala e estão resumidas na tabela abaixo. A média das respostas foi 39,35. Considerando que a média das respostas ficou acima do ponto médio da escala (32,5), em geral, o nível de presença de apoio organizacional percebido pelas pessoas da divisão de programação social – DPS é razoavelmente alto no ambiente de trabalho. É importante lembrar que quanto mais próximo do ponto máximo da escala, maior a presença da categoria no ambiente de trabalho. Apresenta-se, também, o coeficiente de variação, que é uma medida relativa da divergência das respostas, foi de 16,60% e o desvio padrão das respostas 6,32.

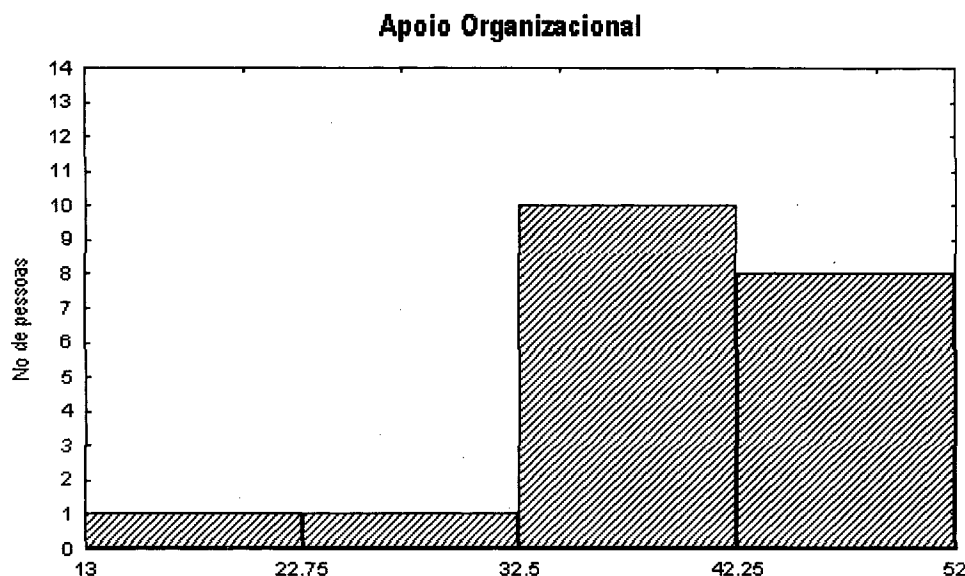
TABELA 6.2 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA APOIO ORGANIZACIONAL

CATEGORIA	Nº ITENS FINAL	ESCALA		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
		MIN	MAX			
APOIO ORGANIZACIONAL	13	13	52	39,35	6,32	16,06%

FONTE: Dados primários coletados

A seguir apresenta-se o gráfico de distribuição de freqüências para a categoria, cuja escala foi dividida em quatro intervalos de igual tamanho. Nota-se que apenas duas pessoas situaram-se abaixo do ponto médio da escala e 90% da amostra ficou acima de 32,50, sendo que, desses 40% perceberam esta categoria com alto nível de presença no ambiente de trabalho.

GRÁFICO 6.1 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – APOIO ORGANIZACIONAL



### 6.3.2 Categoria Grupo de Trabalho

Grupos de trabalho que favorecem a expressão da criatividade caracterizam-se por ter um forte espírito de equipe, comunicação aberta e ativa, membros com habilidades complementares entre outros aspectos. É necessário salientar que as críticas às novas idéias também são importantes, desde de que sejam construtivas e que

não coloquem o autor da idéia em situação de julgamento. A discussão deve servir para que a idéia seja complementada com outras opiniões.

Considerando que a categoria apoio do grupo de trabalho permaneceu com oito itens, o ponto mínimo da escala é 08, o máximo é 32 e o ponto médio é 20. Tendo como referência essa escala a média calculada foi 25, ficando um pouco acima do ponto médio da escala. Sendo assim esta categoria foi percebida, segundo os quatro níveis de presença, como razoavelmente alto no ambiente de trabalho.

A medida relativa da divergência das respostas relacionada a esta categoria foi 17,68% e o desvio padrão das respostas 4,42.

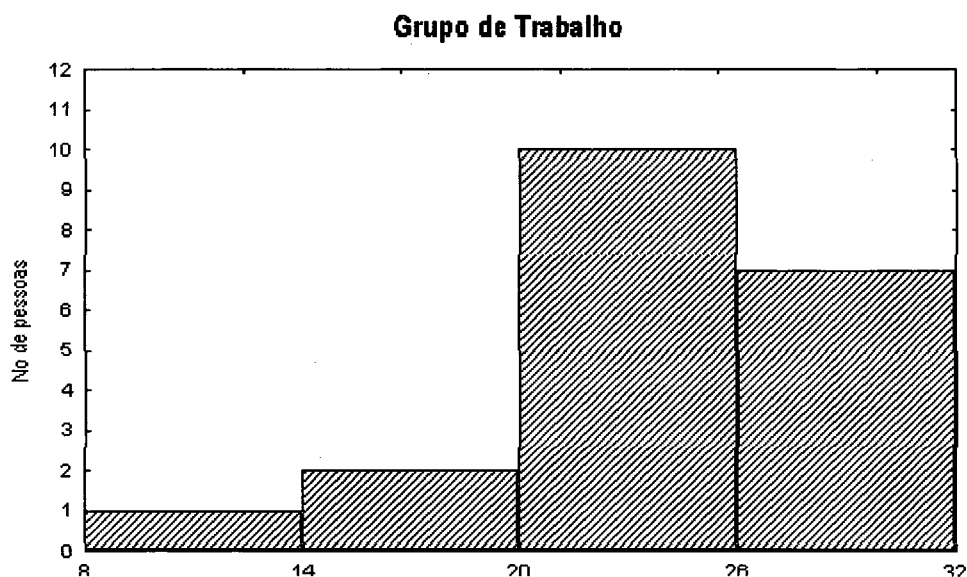
**TABELA 6.3 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA GRUPO DE TRABALHO**

CATEGORIA	Nº ITENS FINAL	ESCALA		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
		MIN	MAX			
GRUPO DE TRABALHO	8	8	32	25	4,42	17,68%

**FONTE:** Dados primários coletados

O gráfico de distribuição da freqüência apresentado abaixo, mostra que 7 pessoas das 20 amostradas acreditam que o grupo de trabalho é um aspecto altamente presente no ambiente de trabalho da DPS. Nota-se também que três pessoas, mais de 10% da amostra, não percebem como os demais.

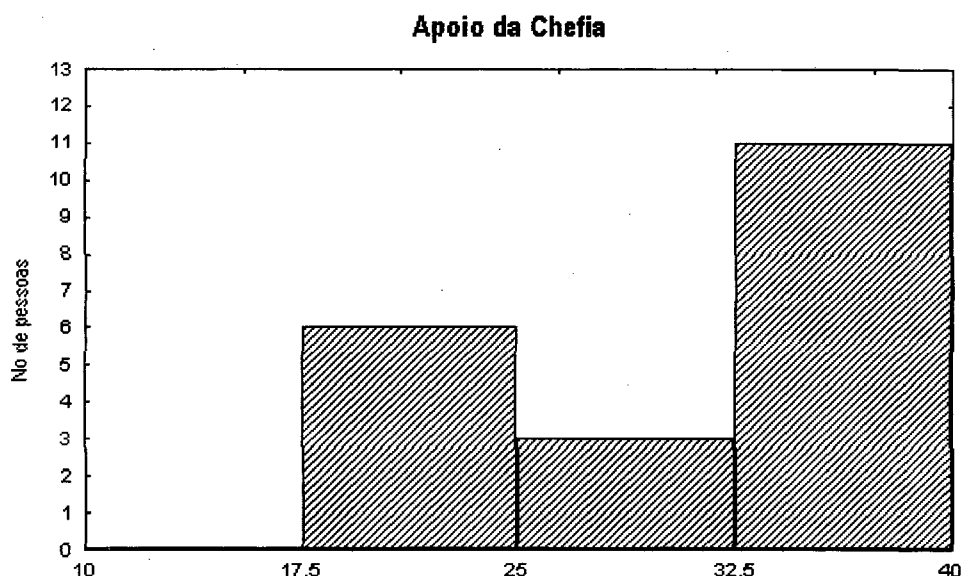
**GRÁFICO 6.2 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – GRUPO DE TRABALHO**



### 6.3.3 Categoria Apoio da Chefia

O apoio da chefia foi percebido, pelas pessoas da DPS, como um aspecto altamente presente, pois de acordo com o gráfico de distribuição de frequência, 55% da amostra posicionou-se no intervalo mais positivo da escala e ninguém apontou esta categoria com baixo nível. Contudo seis pessoas perceberam o nível de presença entre 17,5 e 25.

GRÁFICO 6.3 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – APOIO DA CHEFIA



O apoio da chefia é verificado principalmente através do estabelecimento de metas claras e objetivas, comunicação aberta entre subordinado e supervisor e o apoio do supervisor em relação às idéias do grupo.

Conforme as medidas abaixo, verificou-se que a média das respostas foi 31,05, estando bastante acima do ponto médio da escala. O desvio padrão das respostas foi de 6,38 e o coeficiente de variação 20,55%.

TABELA 6.4 – MEDIDAS ESTATÍSTICA DA CATEGORIA APOIO DA CHEFIA

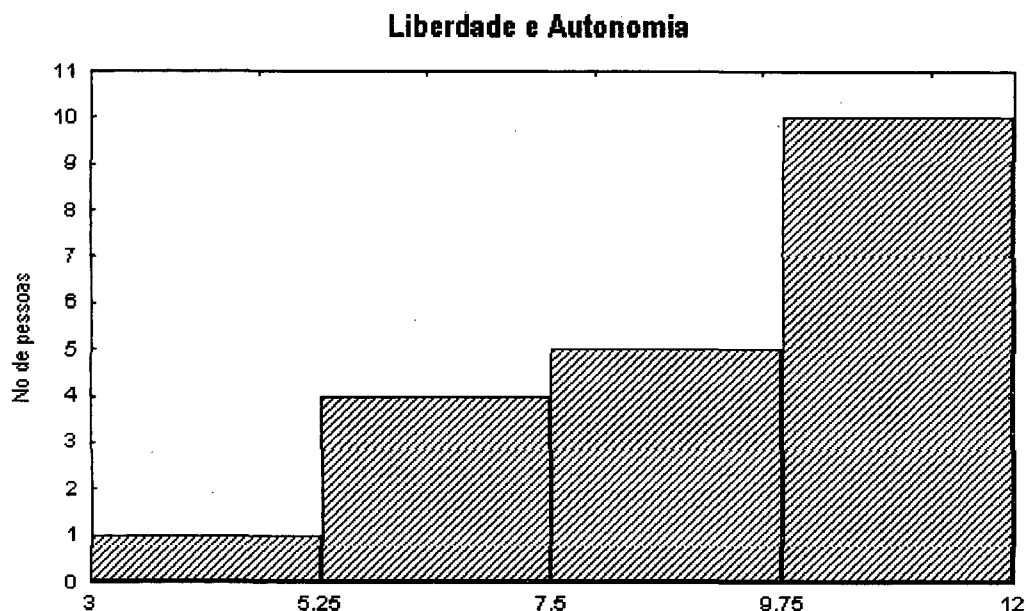
CATEGORIA	Nº ITENS FINAL	ESCALA		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
		MIN	MAX			
APOIO DA CHEFIA	10	10	40	31,05	6,38	20,55%

FONTE: Dados primários coletados

### 6.3.4 Categoria Liberdade e Autonomia

A liberdade e autonomia na DPS foram percebidas como altamente presentes. Tendo como referência a escala que varia de 3 a 12, 50% das pessoas posicionaram-se no intervalo mais positivo da escala. Entretanto, cabe ressaltar que 25% da amostra ficou abaixo do ponto médio da escala, representando as pessoas que percebem esta categoria num nível razoavelmente baixo no ambiente de trabalho.

GRÁFICO 6.4 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – LIBERDADE E AUTONOMIA



A média das respostas desta categoria foi 9,25, tendo ficado acima do ponto médio da escala. O coeficiente de variação, que representa uma medida relativa de divergência das respostas, foi 20,43% e o desvio padrão 1,89.



TABELA 6.5 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA LIBERDADE E AUTONOMIA

CATEGORIA	Nº ITENS FINAL	ESCALA		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
		MIN	MAX			
LIBERDADE E AUTONOMIA	3	3	12	9,25	1,89	20,43%

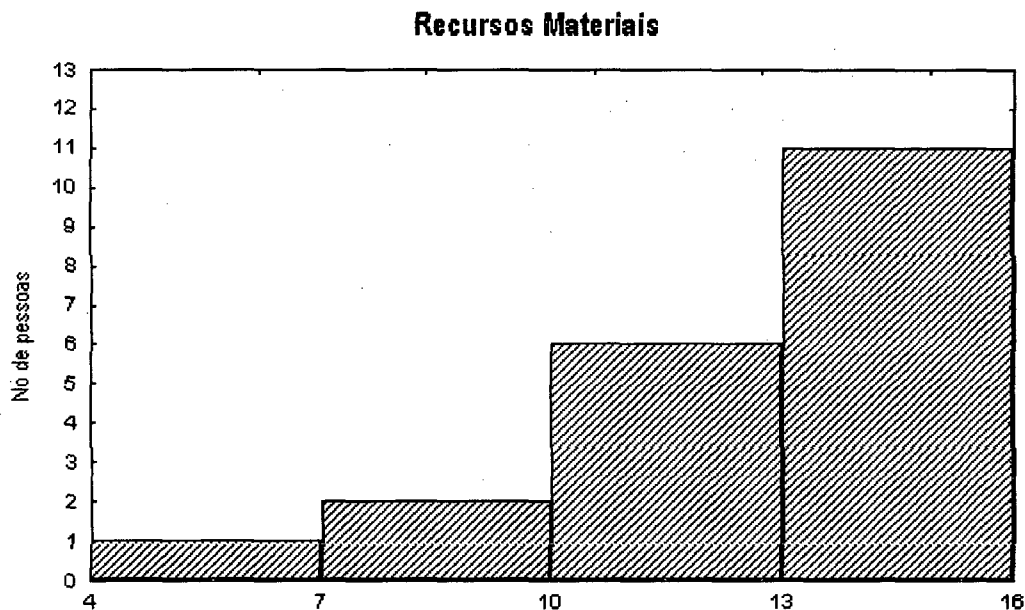
FONTE: Dados primários coletados

### 6.3.5 Categoria Recursos Materiais

Os recursos referem-se ao acesso às informações, materiais e pessoas. Englobam todos os recursos necessários para o desempenho da tarefa.

Em relação a esta categoria os resultados do gráfico de distribuição de frequências apontam que 85% das pessoas perceberam a forte presença desta categoria no ambiente de trabalho da DPS.

GRÁFICO 6.5 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – RECURSOS MATERIAIS



A escala desta categoria, que permaneceu com 4 itens no instrumento de coleta de dados, varia de 4 a 16. O ponto médio da escala é 10. Conforme a tabela abaixo, verifica-se que a média das respostas foi 12,1, o desvio padrão 2,46 e o coeficiente de variação 20,33%.

TABELA 6.6 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA RECURSOS MATERIAIS

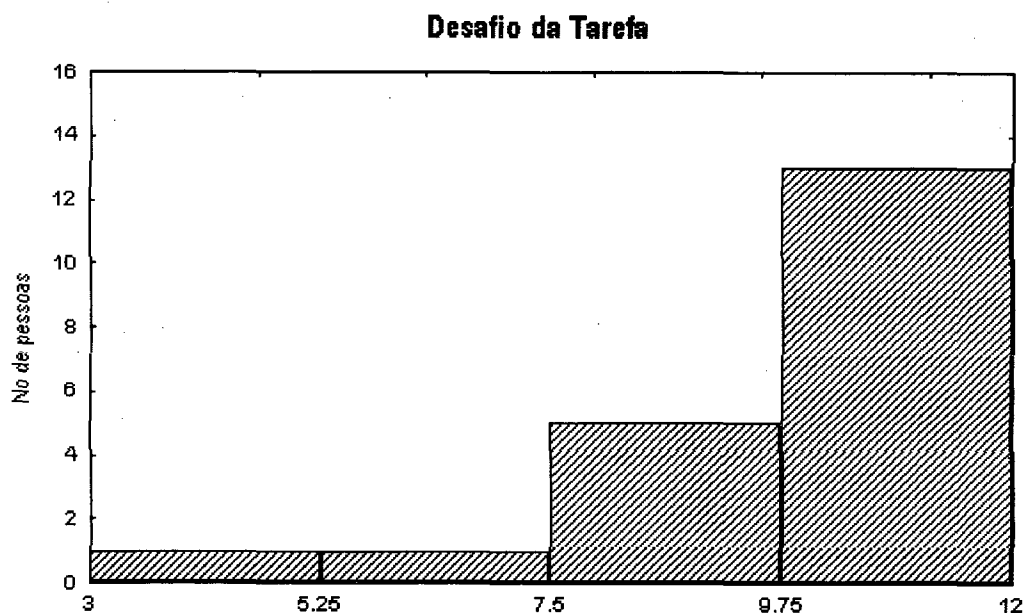
CATEGORIA	Nº ITENS FINAL	ESCALA		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
		MIN	MAX			
RECURSOS MATERIAIS	4	4	16	12,1	2,46	20,33%

FONTE: Dados primários coletados

### 6.3.6 Categoria Desafio da Tarefa

Esta categoria refere-se a percepção das pessoas em estarem desempenhando importantes trabalhos. Sendo assim, verificou-se que a grande maioria das pessoas, 90%, acredita que este é um aspecto fortemente presente no ambiente de trabalho. Entretanto, há duas pessoas que não concordam com as demais, tendo se posicionado nos intervalos mais próximos do ponto mínimo da escala.

GRÁFICO 6.6 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – DESAFIO DA TAREFA



O ponto médio da escala desta categoria é 7,5, uma vez que o ponto mínimo é 3 e o máximo é 12. A média das respostas, conforme apresentado na tabela abaixo, foi 9,65, estando acima do ponto médio da escala. O desvio padrão foi 1,95 e o coeficiente de variação 20,21%.

TABELA 6.7 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA DESAFIO DA TAREFA

CATEGORIA	Nº ITENS FINAL	ESCALA		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
		MIN	MAX			
DESAFIO DA TAREFA	3	3	12	9,65	1,95	20,21%

FONTE: Dados primários coletados

### 6.3.7 Síntese dos resultados da dimensão estimulante

Após terem sido demonstrados os resultados de cada categoria da dimensão estimulante, nesta seção serão apresentados os dados comparativos de todas as seis categorias: apoio organizacional, grupo de trabalho, apoio da chefia, liberdade e autonomia, recursos materiais e desafio da tarefa.

Para que fosse realizada essa comparação foi necessário que se criasse uma medida de comparação relativa, uma vez que as escalas das categorias têm diferentes amplitudes. Essa escala relativa foi elaborada a partir da proporção da distância entre a média da categoria e o ponto mínimo da escala sobre a amplitude da escala. Da mesma forma, para se analisar a divergência das respostas, utilizou-se uma medida relativa, que é o coeficiente de variação, calculado com base no desvio padrão das categorias. Na tabela abaixo pode-se observar os cálculos realizados e os resultados obtidos.

TABELA 6.8 – ESCALA RELATIVA DA DIMENSÃO ESTIMULANTE

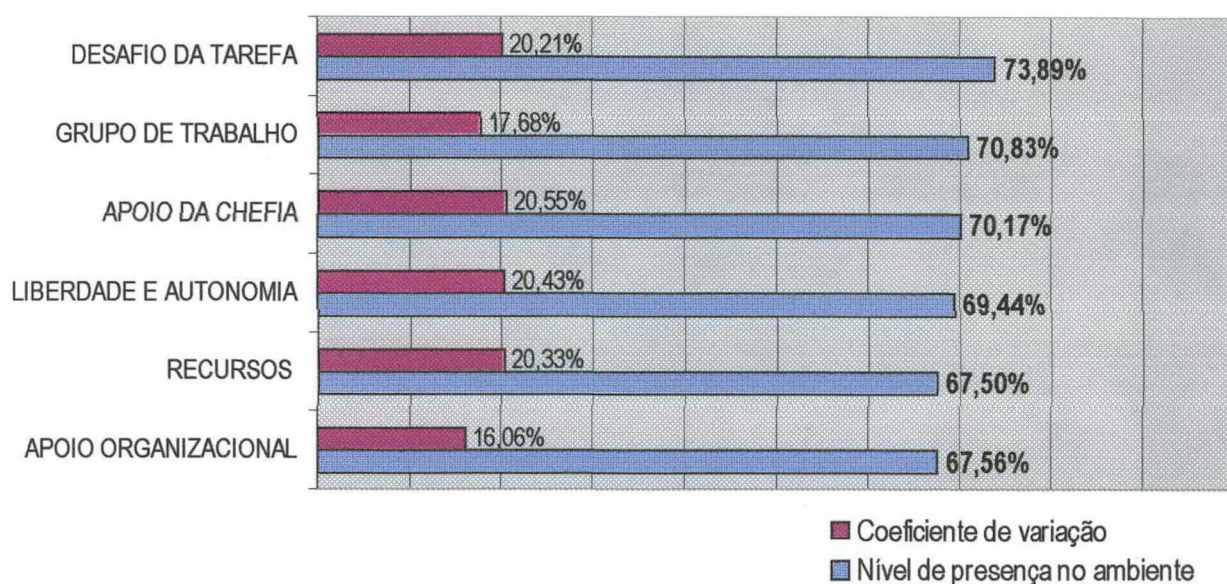
CATEGORIAS		Média	Ponto Mínimo	X - P.M.	Amplitude da escala	$\frac{X-P.M.}{A. \text{ escala}} * 100$	Desvio Padrão	$(S/X)*100$
ESTIMULANTES	APOIO ORGANIZACIONAL	39,35	13	26,35	39	67,56%	6,32	16,06%
	GRUPO DE TRABALHO	25	8	17	24	70,83%	4,42	17,68%
	APOIO DA CHEFIA	31,05	10	21,05	30	70,17%	6,38	20,55%
	LIBERDADE E AUTONOMIA	9,25	3	6,25	9	69,44%	1,89	20,43%
	RECURSOS	12,1	4	8,1	12	67,50%	2,46	20,33%
	DESAFIO DA TAREFA	9,65	3	6,65	9	73,89%	1,95	20,21%

FONTE: Elaborado pela autora

Após terem sido calculados os dados acima, pôde-se construir o gráfico do nível de presença das categorias no ambiente de trabalho da DPS, o qual permitiu a visualização da comparação entre as categorias. Neste gráfico foram incluídos tanto os níveis de presença como os coeficientes de variação.

**GRÁFICO 6.7 – NÍVEL DE PRESENÇA DA DIMENSÃO ESTIMULANTE E COEFICIENTE DE VARIAÇÃO**

**Nível de presença da dimensão estimulante e Coeficiente de variação**



A categoria percebida com menor nível presença no ambiente de trabalho da DPS foi recursos materiais, seguida por uma pequena diferença do apoio organizacional. Quanto à categoria recursos, notou-se não haver um grande consenso da percepção entre as pessoas da amostra, tendo em vista que esse foi o terceiro maior coeficiente de variação da dimensão. Entretanto, o apoio organizacional apresentou o maior índice de convergência das respostas. Isso significa que, se comparada com as demais, foi a categoria onde houve maior homogeneidade de percepção.

A categoria mais fortemente percebida no ambiente de trabalho foi desafio da tarefa, pois foi apontada como maior nível de presença. O seu coeficiente de variação indicou que existe um razoável consenso de percepção. Por outro lado a categoria

apoio da chefia apresentou o maior índice de divergência nas respostas, representado pelo maior coeficiente de variação da dimensão.

Em geral, todas as categorias foram percebidas como razoavelmente presentes no ambiente de trabalho da DPS. Pois se dividir a escala do gráfico, em quatro partes iguais, todas as categorias estariam contidas no terceiro intervalo.

#### 6.4 Análise da Dimensão Obstáculo

Esta dimensão é composta por duas categorias: sobrecarga de trabalho e impedimentos organizacionais. De acordo com a teoria a presença desses aspectos no ambiente de trabalho constitui um obstáculo à criatividade. A seguir serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo relativos a esta dimensão.

##### 6.4.1 Categoria sobrecarga de trabalho

A sobrecarga de trabalho se caracteriza pelo excesso de tarefas em um curto espaço de tempo. Esta categoria, que tem como ponto mínimo 4 e máximo 16, apresentou as seguintes medidas: média das respostas 9,15, pouco abaixo do ponto médio da escala, desvio padrão 2,15 e coeficiente de variação 22,40%.

TABELA 6.9 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA SOBRECARGA DE TRABALHO

CATEGORIA	Nº ITENS FINAL	ESCALA		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
		MIN	MAX			
SOBRECARGA DE TRABALHO	4	4	16	9,15	2,05	22,40%

FONTE: Dados primários coletados

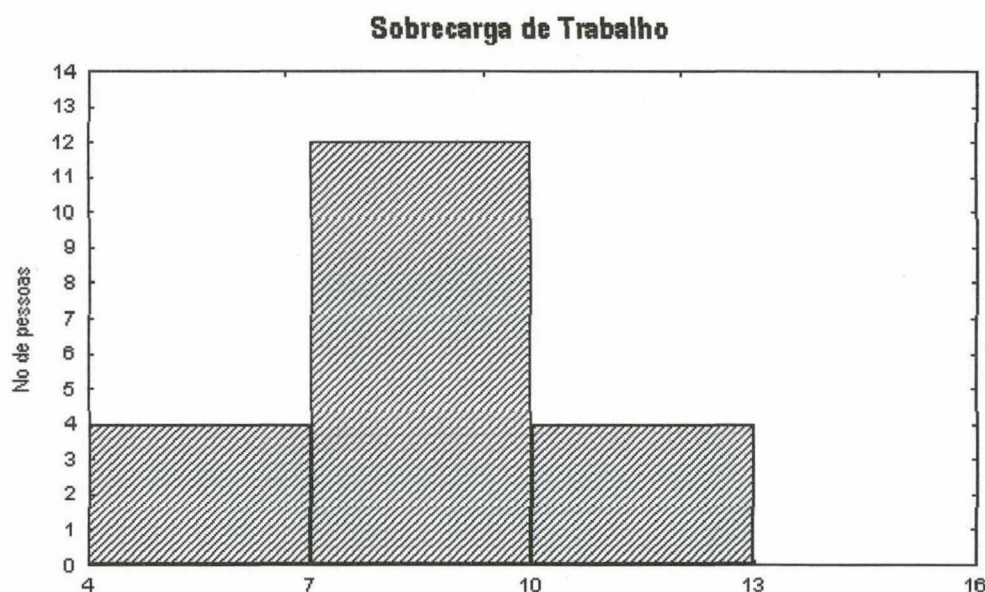
O gráfico de distribuição de frequências abaixo, apresenta o intervalo da escala da categoria dividida em quatro partes igual. É necessário salientar que, assim como na dimensão estimulante, a proximidade do ponto máximo da escala indica um ambiente favorável a criatividade. Portanto, como esta é uma categoria cuja presença



no ambiente age negativamente sobre a criatividade, quanto mais próxima do ponto mínimo, maior o nível de presença da categoria no ambiente de trabalho.

Com base nisso, verificou-se que 12 pessoas perceberam um nível de presença razoável e quatro pessoas acreditam que haja uma forte presença de sobrecarga de trabalho no ambiente da DPS.

**GRÁFICO 6.8 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – SOBRECARGA DE TRABALHO**



#### 6.4.2 Categoria Impedimentos Organizacionais

Em relação às medidas estatísticas, a categoria impedimentos organizacionais obteve como média das respostas 30,75, desvio padrão 5 e coeficiente de variação 16,26%.

**TABELA 6.10 – MEDIDAS ESTATÍSTICAS DA CATEGORIA IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS**

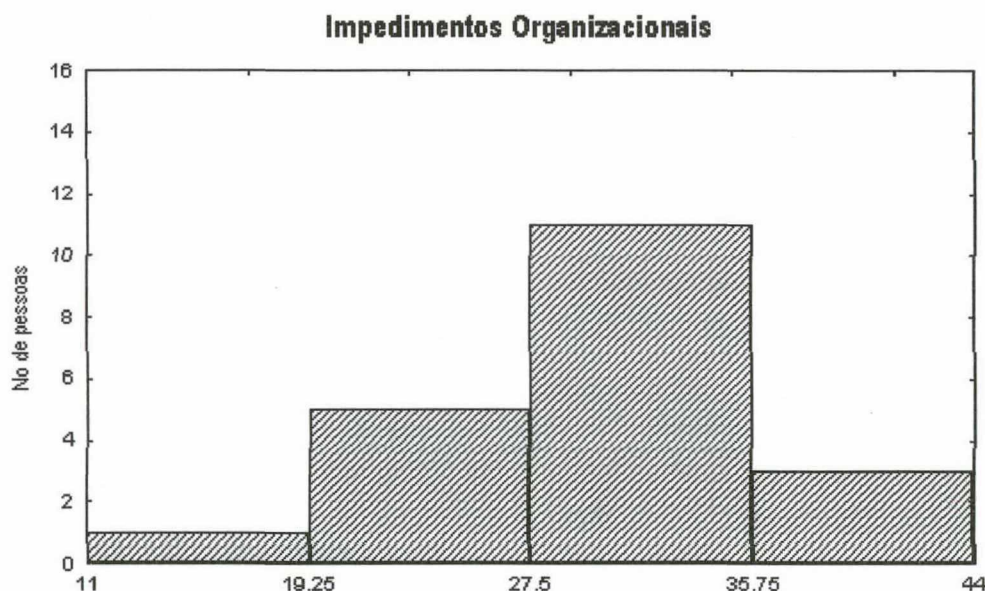
CATEGORIA	Nº ITENS FINAL	ESCALA		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
		MIN	MAX			
IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS	11	11	44	30,75	5,00	16,26%

FONTE: Dados primários coletados

Os impedimentos organizacionais são aspectos como regras inflexíveis, estrutura rígida, conflitos internos, conservadorismo. A percepção das pessoas da DPS, quanto ao nível de presença dessa categoria, está demonstrado no gráfico de distribuição de frequências.

Verificou-se que três pessoas acreditam haver um nível muito baixo de impedimentos organizacionais e uma pessoa percebeu um nível muito alto da categoria no ambiente de trabalho. A maioria das pessoas, 80% da amostra, situou-se nos intervalos intermediários.

**GRÁFICO 6.9 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS – IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS**



#### **6.4.3 Síntese dos resultados da dimensão obstáculo**

Este bloco reúne os resultados das categorias sobrecarga de trabalho e impedimentos organizacionais, sendo que esta apresentação foi feita de maneira comparativa. Essa comparação foi realizada através da elaboração de uma escala relativa, uma vez que a amplitude da escala das categorias são diferentes.

Para a elaboração desta escala relativa utilizou-se a diferença entre o ponto máximo e a média da escala sobre a amplitude da escala. Diferentemente da dimensão estimulante, no cálculo desta dimensão adotou-se o ponto máximo da escala como

referência, pois assim o resultado indicou o nível de presença da categoria. Se tivéssemos adotado o ponto mínimo como referência, o resultado indicaria a porcentagem de ausência da categoria.

Da mesma forma, para se analisar o coeficiente de variação foi necessária a construção de uma medida relativa, a qual foi calculada com base no desvio padrão das categorias. Na tabela abaixo pode-se observar a sequência dos cálculos e os resultados encontrados

**TABELA 6.11 – ESCALA RELATIVA DA DIMENSÃO OBSTÁCULO**

CATEGORIAS		Média	Ponto Máximo	P.M.- X	Amplitude da escala	$\frac{P.M.- X}{A. escala} * 100$	Desvio Padrão	$(S/X) * 100$
OBSTÁCULOS	SOBRECARGA DE TRABALHO	9,15	16	5,15	12	57,08%	2,05	22,40%
	IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS	30,75	44	19,75	33	40,15%	5	16,26%

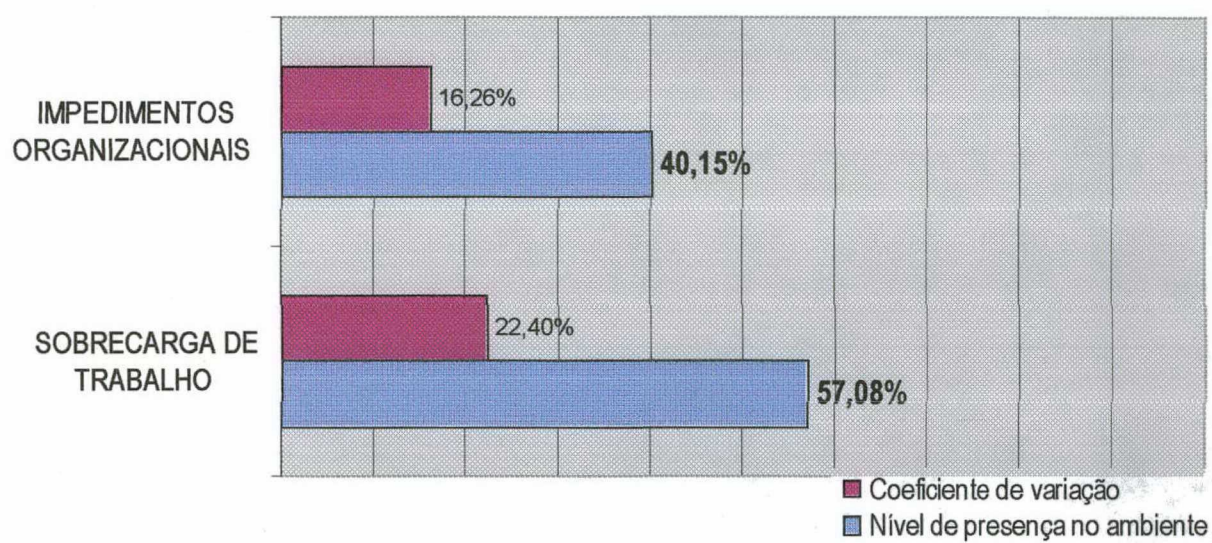
FONTE: Elaborado pela autora

A partir dos dados acima, foi elaborado um gráfico que indica o nível de presença de cada categoria. Verificou-se que a sobrecarga de trabalho é percebida, no ambiente da DPS, com um nível superior de presença em relação a categoria impedimentos organizacionais. Contudo o consenso de opinião quanto aos impedimentos organizacionais é maior do que o existente em relação a categoria sobrecarga de trabalho.



GRÁFICO 6.10 – NÍVEL DE PRESENÇA DA DIMENSÃO OBSTÁCULO

**Nível de presença da dimensão obstáculos e  
Coeficiente de variação**



## 7 CONCLUSÃO

A Organização Ômega tem estabelecido como um dos seus valores o estímulo a criatividade. Com base nisso, surgiu o interesse em verificar o que vem sendo realizado na prática para cumprir tal valor. Procurou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: como se caracteriza o ambiente de trabalho da divisão de programação social (DPS) da Organização Ômega, quanto à presença de aspectos estimulantes e obstáculos à criatividade?

A escolha pela divisão de programação social, para se realizar a pesquisa de campo, ocorreu por esta ser a divisão responsável pela criação de novos serviços, sendo a área-fim da Organização Ômega.

Para caracterizar o ambiente de trabalho, adotou-se o modelo teórico de Amabile *et al.* (1996) como pano de fundo desta pesquisa. Este modelo indica oito categorias como agentes influenciadores da criatividade no ambiente de trabalho. As categorias estão agrupadas em duas dimensões: estimulantes e obstáculos. As categorias pertencentes à dimensão estimulantes agem positivamente sobre a criatividade, são elas: apoio organizacional, grupo de trabalho, apoio da chefia, liberdade e autonomia, recursos e desafio da tarefa. A dimensão obstáculo, que é formada pelas categorias sobrecarga de trabalho e impedimentos organizacionais, exerce influência negativa sobre a criatividade.

Amabile *et al.* (1996) construíram e validaram um instrumento para a avaliação do ambiente de trabalho, o qual serviu de base para o desenvolvimento do instrumento adotado nesta pesquisa.

Devido às alterações feitas no instrumento de Amabile *et al.* (1996), para adaptá-lo a realidade desta pesquisa, realizou-se um teste de confiabilidade. O instrumento foi aplicado com 20 pessoas, de uma população total de 22.

Os resultados obtidos indicaram que, em geral, o ambiente de trabalho da DPS é razoavelmente favorável a criatividade. Em relação à dimensão estimulante a categoria que apresentou maior nível de presença no ambiente de trabalho foi o desafio da tarefa, e a categoria que apresentou maior consenso de percepção foi apoio



organizacional. Na dimensão obstáculo, a categoria sobrecarga de trabalho apresentou um nível bastante significativo de presença no ambiente de trabalho, se comparado à categoria impedimentos organizacionais. Esta última por sua vez, revelou maior homogeneidade de respostas, quando comparada à categoria sobrecarga de trabalho.

É interessante ressaltar que a categoria mais destacada, em nível de presença, da dimensão estimulante foi desafio da tarefa e da dimensão obstáculo foi sobrecarga de trabalho. Estas duas categorias, como consta na teoria de Amabile *et al.* (1996), foram originadas de uma mesma categoria maior, denominada pressão.

Segundo pesquisas realizadas, um certo grau de pressão pode ser positivo para a expressão da criatividade, quando as pessoas reconhecem a tarefa como desafiadora, porém se o prazo para o seu desenvolvimento for muito curto, causará influências negativas. Por exemplo, uma empresa descobre que o seu concorrente vai lançar um novo produto ou serviço, rapidamente desperta a necessidade de criar algo e “sair na frente” do concorrente. Essa situação provoca nas pessoas a percepção de que a tarefa é desafiadora. Entretanto, se o prazo para desenvolver essa tarefa for muito curto, automaticamente as pessoas se sentirão desmotivadas e de acordo com Amabile (1999), a motivação, é requisito fundamental para o desenvolvimento da criatividade.

Pode-se notar que, as duas categorias estão muito relacionadas e que o limiar da percepção entre sentir-se desafiado para sentir-se sobrecarregado é muito frágil. Muitas vezes as tarefas por mais desafiadoras que sejam são comprometidas pelo curto espaço de tempo para o seu desenvolvimento.

Saliente-se também que a categoria sobrecarga de trabalho apresentou o maior coeficiente de variação entre todas as categorias. Isto pode significar que esteja havendo uma distribuição desigual do volume de serviços, uma vez que algumas pessoas sentem-se sobrecarregadas e outras não, conforme foi apontado pela divergência de percepção.

Devem também ser ressaltadas as categorias recursos materiais e apoio organizacional, pois ambas receberam os menores índices de presença no ambiente de trabalho. Segundo, Amabile (1999) a falta de recursos materiais pode ser uma ameaça à criatividade, a medida em que a pessoa acaba desviando o foco de atenção da tarefa

em si para a captação do recurso. Isto pode prejudicar a performance da criatividade na geração de idéias que enriquecem o trabalho em desenvolvimento. Quanto ao apoio organizacional, parece ser unânime, entre diversos autores da área, que as pessoas precisam “sentir” que a organização é receptiva a novas idéias. Caso contrário, todos os outros esforços em busca de um ambiente mais criativo, podem ficar comprometidos.

Apesar de ter sido encontrado um resultado razoavelmente favorável à criatividade, nenhuma categoria destacou-se com alto nível de presença. Todas as categorias da dimensão estimulante, situaram-se, quanto ao nível de presença no ambiente, na faixa de 50% a 70%, representando a faixa em que a presença da categoria no ambiente de trabalho é razoavelmente alta. Quanto à dimensão obstáculo, a categoria sobrecarga de trabalho também se situou na faixa que indica a presença razoavelmente alta no ambiente de trabalho. Porém como esta é uma dimensão que age negativamente sobre a criatividade, este resultado foi desfavorável para o ambiente criativo.

Conclui-se portanto que, o ambiente de trabalho da DPS é razoavelmente favorável à criatividade, porém tendo apresentado um alto nível de sobrecarga de trabalho.

Dessa forma, o ambiente de trabalho da DPS foi avaliado, tendo sido cumprido o objetivo desse trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAN, Dave; Kingdon, Matt; Murrin, Kris; Rudkin, Daz. **E Se? Como iniciar uma Revolução Criativa no Trabalho**. São Paulo: Ed. Best Seller, 2000.

ALENCAR, Eunice. **A gerência da criatividade**: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. Promovendo um Ambiente Favorável à Criatividade nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. abr-jun 1998. v.38. n.2. p. 18-25.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: o desafio das organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. nov-dez 1995. v.35 n.6. p.6-11.

\_\_\_\_\_. **Criatividade**. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 1995.

AMABILE, Teresa. Como Não Matar a Criatividade. **HSM Management**. São Paulo. jan-fev 1999. p.110-116.

\_\_\_\_\_. Assessing the Climate for Creativity. **Academy of Management Journal**. 1996. vol. 39, n. 5, 1154-1184.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis, Ed. UFSC, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.



BONO, Edward de. **Criatividade Levada a Sério**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem Organizacional em tempos de Mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 4 ed., São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

\_\_\_\_\_. **Os Novos Paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1996.

De MASI, Domenico. Aprenda a Ficar à Toa. **Revista Claudia**. São Paulo. Ago 1999. p. 35-37.

\_\_\_\_\_. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HEMSLEY, James R.; VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

JUCIUS, Michael J., SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1972.

KAO, John. Criatividade: Arte e Disciplina. **HSM Management**. São Paulo. jan-fev 1998. p.76-82.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991. 3 ed.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Jr. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper e Row, 1986.

MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA, Victor Jr. **Qualidade da criatividade: A vez do Brasil**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1993.

ROESCH, S. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996

STONER, James. **Administração**. São Paulo: Pentice Hall do Brasil, 1985.

STERBERG, Robert J. **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas Sul, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEAVER, Juanita. **Creativity as a Value**. Disponível em: <<http://www.people.hds.edu/tamabile/bio.html>> Acesso em: 27 jan. 2001.

## **ANEXO**

### **Anexo 1 – Questionário**



### ASPECTOS DO AMBIENTE DE TRABALHO QUE INFLUENCIAM A CRIATIVIDADE

Esta pesquisa faz parte de um projeto acadêmico da Universidade Federal de Santa Catarina sobre como o ambiente de trabalho influencia a criatividade, na percepção das pessoas que estão realmente envolvidas no trabalho. Os resultados encontrados servirão como fonte de informações para que os pesquisadores do projeto possam identificar barreiras e aspectos estimulantes do trabalho criativo no SESC.

O questionário é anônimo. A honestidade no preenchimento das respostas é de grande importância para que os resultados da pesquisa sejam realistas.

Obrigado pela sua colaboração!

#### Perfil do respondente:

##### A. Sexo:

1. ( ) Masculino  
2. ( ) Feminino

##### B. Tempo de Serviço:

1. ( ) 0 a 2 anos  
2. ( ) 3 a 5 anos  
3. ( ) 6 a 8 anos  
4. ( ) 9 a 15 anos  
5. ( ) Mais de 15 anos

##### D. Posição dentro da Organização

1. ( ) Diretor de Divisão, Gerente ou Assessor  
2. ( ) Responsável de área  
3. ( ) Técnico ou Auxiliar Administrativo  
4. ( ) Secretária ou telefonista  
5. ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

E. Que aspecto do seu ambiente de trabalho você julga ser o principal fator que inibe a sua criatividade:

1. \_\_\_\_\_ 2. ( ) Não sei 3. ( ) Nenhum aspecto inibe minha criatividade

F. Que aspecto do seu ambiente de trabalho você julga ser o principal fator que estimula a sua criatividade:

1. \_\_\_\_\_ 2. ( ) Não sei 3. ( ) Nenhum aspecto estimula minha criatividade

**Instruções para o preenchimento:** Para responder as frases a seguir utilize as definições apresentadas nessa tabela.

Nunca (N)	Às vezes (V)	Geralmente (G)	Sempre (S)
Nunca ou raramente a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Poucas vezes a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Geralmente a afirmação é verdadeira sobre o meu ambiente de trabalho, porém não acontece sempre nem com muita frequência.	Sempre ou com muita frequência a afirmação é verdadeira sobre o meu ambiente de trabalho.



## Com que freqüência as afirmativas abaixo são verdadeiras no seu ambiente de trabalho?

Eu tenho liberdade para decidir a maneira como eu executarei as minhas tarefas	N	V	G	S
Eu sinto que as tarefas que realizo são importantes	N	V	G	S
Eu tenho muita coisa para fazer em muito pouco tempo	N	V	G	S
Esta organização é altamente controlada pelos seus dirigentes	N	V	G	S
Minha área nessa organização é inovadora	N	V	G	S
Meus colegas de trabalho e eu formamos um bom time	N	V	G	S
As tarefas que desempenho no meu trabalho são desafiadoras	N	V	G	S
Nessa organização, novas idéias surgem com freqüência	N	V	G	S
Meu superior (ou seja, a pessoa a qual eu sou subordinado) esclarece quais são as minhas metas de trabalho	N	V	G	S
Nessa organização há um costume muito forte em fazer as coisas do modo como elas sempre foram feitas	N	V	G	S
Eu tenho tempo suficiente para executar as minhas tarefas	N	V	G	S
Eu me sinto pressionado em ter que executar as minhas tarefas da maneira que os outros dizem para eu fazê-las	N	V	G	S
De um modo geral, as pessoas nessa organização conhecem a visão da Instituição e compreendem o seu papel na concretização dessa visão	N	V	G	S
Existe um sentimento de confiança entre os meus colegas de trabalho mais próximos	N	V	G	S
As pessoas nessa organização são muito preocupadas em proteger "o seu espaço"	N	V	G	S
Existem muitas situações em que tenho que desviar a atenção do meu trabalho para atender outras solicitações	N	V	G	S
Novas idéias são estimuladas nessa organização	N	V	G	S
Eu e os meus colegas de trabalho mais próximos, discutimos as idéias uns dos outros de maneira construtiva	N	V	G	S
Nessa organização existe uma competição destrutiva entre as pessoas	N	V	G	S
Meu superior não sabe se relacionar bem com as pessoas	N	V	G	S
Eu não tenho liberdade para decidir que tarefas irei realizar	N	V	G	S
Há muita disputa pelo poder nesta organização	N	V	G	S
As pessoas do meu grupo de trabalho são abertas a novas idéias	N	V	G	S
Meu supervisor é, para mim, um bom modelo de profissional	N	V	G	S
O diretor desta Instituição espera que as pessoas realizem um trabalho criativo	N	V	G	S
No meu grupo de trabalho, as pessoas estão dispostas a ajudar umas as outras	N	V	G	S
Os procedimentos e a estrutura são muito formais nesta organização	N	V	G	S
As expectativas quanto aos resultados do trabalho das pessoas nesta organização, vai muito além daquilo que é possível ser realizado	N	V	G	S
Geralmente, eu consigo obter todos os recursos necessários para execução do meu trabalho	N	V	G	S
As expectativas do meu superior quanto ao meu trabalho não são claras	N	V	G	S
Nesta organização, as pessoas se preocupam quando recebem críticas negativas sobre o seu trabalho	N	V	G	S
As pessoas são reconhecidas por trabalhos criativos no Sesc	N	V	G	S
As tarefas que executo exigem o "melhor de mim"	N	V	G	S
Meu superior não faz um plano de trabalho adequado de nossas tarefas	N	V	G	S
Esta organização cobra bons resultados das tarefas que executo	N	V	G	S



As pessoas nesta organização sentem-se pressionadas a produzir, mesmo que o seu trabalho seja sem qualidade	N	V	G	S
Há um bom clima de trabalho nesta organização	N	V	G	S
No meu grupo de trabalho todos são bons (tem uma boa habilidade) em alguma coisa	N	V	G	S
As novas idéias são julgadas justamente nesta organização	N	V	G	S
Os dirigentes desta organização não querem que as pessoasousem ou assumam riscos na execução das suas tarefas	N	V	G	S
No meu ambiente de trabalho diário, eu tenho uma sensação de controle sobre o meu próprio trabalho e minhas próprias idéias	N	V	G	S
Erros são aceitáveis nesta organização desde de que tenha havido um bom esforço na realização da tarefa	N	V	G	S
Minha área nessa organização é criativa	N	V	G	S
Minha área nessa organização é produtiva	N	V	G	S
Nesta organização, as pessoas são estimuladas a resolver os problemas de forma criativa	N	V	G	S
Meu superior defende o meu grupo de trabalho dentro da organização	N	V	G	S
De modo geral, o meu ambiente de trabalho contribui para minha criatividade	N	V	G	S
Minha área nessa organização é eficiente (executa todas as tarefas necessárias dentro dos prazos estabelecidos)	N	V	G	S
Uma grande "dose" de criatividade é exigida para o desempenho do meu trabalho diário	N	V	G	S
As pessoas nesta organização podem expressar idéias não usuais ou incomuns sem medo de serem ridicularizadas	N	V	G	S
Eu consigo obter todas as informações que eu preciso para desempenhar minhas tarefas	N	V	G	S
Os meus colegas de trabalho são comprometidos com a Instituição	N	V	G	S
Meu superior não se comunica bem com o meu grupo de trabalho	N	V	G	S
Eu recebo importantes sugestões dos meus colegas sobre o meu trabalho	N	V	G	S
Os procedimentos adotados nesta organização estimulam idéias criativas	N	V	G	S
As pessoas são estimuladas a ousar e a assumir riscos nessa organização	N	V	G	S
Eu tenho problemas para obter os materiais que necessito para a execução das minhas tarefas	N	V	G	S
Eu acho que a direção da organização é muito interessada no trabalho que realizo	N	V	G	S
De um modo geral, essa organização é produtiva	N	V	G	S
As pessoas dessa organização criticam muito as novas idéias	N	V	G	S
Existe uma comunicação livre e aberta dentro do meu grupo de trabalho	N	V	G	S
Meu superior demonstra confiança no meu grupo de trabalho	N	V	G	S
De um modo geral, o meu ambiente de trabalho diário contribui para a criatividade do meu grupo de trabalho	N	V	G	S
Eu me sinto pressionado para cumprir os prazos estabelecidos no meu trabalho	N	V	G	S
De um modo geral, esta organização é eficiente (executa todas as tarefas necessárias dentro dos prazos estabelecidos)	N	V	G	S
Meu superior valoriza contribuições individuais para o trabalho do grupo	N	V	G	S
Meu superior é aberto a novas idéias	N	V	G	S
As informações que eu necessito para o meu trabalho são facilmente obtidas	N	V	G	S
Eu acredito que sou, atualmente, muito criativo no meu trabalho	N	V	G	S
Outras áreas da organização "travam" o meu trabalho	N	V	G	S
Críticas não construtivas são muito freqüentes nessa organização	N	V	G	S

## Anexo 2 – Caracterização da amostra

STATISTICA: Basic Statistics and Tables

06-08-01 16:

32:07 PAGE 1

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

1: SEXO -9999

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

1: SEXO -9999

STAT.	SEXO (tce.sta)			
BASIC				
STATS				
Value	Count	Cumul. Count	Percent	
MASCUL.	6	6	30.00000	
FEMININ.	14	20	70.00000	
Missing	0	20	0.00000	

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

2: T\_SERVIC -9999

STAT.	T_SERVIC (tce.sta)			
BASIC				



STATS					
Value	Count	Cumul. Count	Percent	Cumul. Percent	
0-2 ANOS	9	9	45.00000	45.0000	
3-5 ANOS	2	11	10.00000	55.0000	
6-8 ANOS	2	13	10.00000	65.0000	
9-15ANOS	4	17	20.00000	85.0000	
MAIS 15	3	20	15.00000	100.0000	
Missing	0	20	0.00000	100.0000	

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

3: POSIcaO -9999

STAT.	POSIcaO (tce.sta)			
BASIC				
STATS				
Value	Count	Cumul. Count	Percent	
DIR-GER	1	1	5.00000	
RESPONS.	8	9	40.00000	
TeCNICO	10	19	50.00000	
SECRETA.	1	20	5.00000	
Missing	0	20	0.00000	

## Anexo 3 – Teste de confiabilidade

## STATISTICA: Reliability and Item Analysis

06-08-01 18:

34:11 PAGE 1

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

## VARIABLES:

4:	AP_ORG8	-9999
5:	AP_ORG13	-9999
6:	AP_ORG17	-9999
7:	AP_ORG25	-9999
8:	AP_ORG32	-9999
9:	AP_ORG37	-9999
10:	AP_ORG39	-9999
11:	AP_ORG42	-9999
12:	AP_ORG45	-9999
13:	AP_ORG50	-9999
14:	AP_ORG55	-9999
15:	AP_ORG56	-9999
16:	AP_ORG58	-9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
20 valid cases accepted

## RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 13

Number of valid cases: 20

Number of cases with missing data: 0

## Summary statistics for scale:

0000	Mean: 39.350000000	Sum: 787.0000
0000	Standard Deviation: 6.326729013	Variance: 40.02750
1300	Skewness: -1.173973659	Kurtosis: 1.18381
0000	Minimum: 22.000000000	Maximum: 47.00000
3765	Cronbach's alpha: .883798638	Standardized alpha: .88701
	Average Inter-Item Correlation:	.39006



6226

```

+-----+-----+
| STAT.   | Summary for scale: Mean=39.3500 Std.Dv.=6.49109 Valid
N:20      |
| RELIABL. | Cronbach alpha: .883799 Standardized alpha: .887014
| ANALYSIS | Average inter-item corr.: .390066
+-----+-----+

```

Alpha if variable deleted	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.
AP_ORG8 .876181	35.90000	35.69000	5.974111	.566490
AP_ORG13 .883927	36.45000	35.74750	5.978921	.401742
AP_ORG17 .869893	36.10000	33.49000	5.787055	.670696
AP_ORG25 .874074	35.85000	34.82750	5.901483	.599924
AP_ORG32 .884496	36.55000	34.94750	5.911641	.419120
AP_ORG37 .868363	36.45000	33.24750	5.766065	.698804
AP_ORG39 .883591	36.55000	35.84750	5.987278	.403976
AP_ORG42 .878507	36.40000	34.54000	5.877074	.511722
AP_ORG45 .873261	35.95000	34.74750	5.894701	.618910
AP_ORG50 .874893	36.45000	33.74750	5.809260	.579211
AP_ORG55 .867102	36.45000	33.54750	5.792020	.738701
AP_ORG56 .869327	36.55000	33.04750	5.748695	.676622
AP_ORG58 .873906	36.55000	34.24750	5.852136	.595981

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

17:	AP_CHE9	-9999
18:	AP_CHE20	-9999
19:	AP_CHE24	-9999
20:	AP_CHE30	-9999
21:	AP_CHE34	-9999
22:	AP_CHE46	-9999
23:	AP_CHE53	-9999
24:	AP_CHE62	-9999
25:	AP_CHE66	-9999
26:	AP_CHE67	-9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
20 valid cases accepted

STATISTICA: Reliability and Item Analysis

06-08-01 18:

34:53 PAGE 2

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 10

Number of valid cases: 20

Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

0000	Mean: 31.050000000	Sum: 621.0000
0000	Standard Deviation: 6.383376849	Variance: 40.74750
1591	Skewness: -.463666626	Kurtosis: -.99805
0000	Minimum: 18.000000000	Maximum: 39.00000
3603	Cronbach's alpha: .902577527	Standardized alpha: .90668
5470	Average Inter-Item Correlation:	.51640

+-----+								
STAT.	Summary for scale: Mean=31.0500 Std.Dv.=6.54921 Valid							
N:20								
RELIABL.	Cronbach alpha: .902578 Standardized alpha: .906684							
ANALYSIS	Average inter-item corr.: .516405							
+-----+								
	Mean if		Var. if		StDv. if		Itm-Totl	
Alpha if								
variable	deleted		deleted		deleted		Correl.	
deleted								
+-----+								
AP_CHE9	27.90000		31.69000		5.629387		.703612	
.889989								
AP_CHE20	27.80000		33.26000		5.767148		.780466	
.886200								
AP_CHE24	28.05000		31.84750		5.643359		.747138	
.886647								
AP_CHE30	28.35000		34.82750		5.901483		.386805	
.913825								
AP_CHE34	27.75000		33.78750		5.812702		.638032	
.894007								
AP_CHE46	27.95000		31.84750		5.643359		.808425	
.882762								
AP_CHE53	27.85000		32.32750		5.685728		.772691	
.885314								
AP_CHE62	27.80000		34.56000		5.878776		.694338	
.891927								
AP_CHE66	28.10000		36.59000		6.048967		.403277	
.906703								
AP_CHE67	27.90000		32.89000		5.734981		.728805	
.888302								
+-----+								
-----+								

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

27: AP\_GRU6 -9999  
 28: AP\_GRU14 -9999  
 29: AP\_GRU18 -9999

30: AP\_GRU23 -9999  
 31: AP\_GRU26 -9999  
 32: AP\_GRU38 -9999  
 33: AP\_GRU52 -9999  
 34: AP\_GRU61 -9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
 20 valid cases accepted

# RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 8  
 Number of valid cases: 20  
 Number of cases with missing data: 0

## Summary statistics for scale:

Mean: 25.000000000 Sum: 500.0000  
 Standard Deviation: 4.427188724 Variance: 19.60000  
 Skewness: -1.078323149 Kurtosis: 1.50458  
 Minimum: 13.000000000 Maximum: 31.00000  
 Cronbach's alpha: .860641399 Standardized alpha: .86080  
 Average Inter-Item Correlation: .44853

```

+-----+-----+
| STAT.  | Summary for scale: Mean=25.0000 Std.Dv.=4.54220 Valid
N:20    |
| RELIABL. | Cronbach alpha: .860641 Standardized alpha: .860803
| ANALYSIS | Average inter-item corr.: .448531
+-----+-----+
| Alpha if | Mean if | Var. if | StDv. if | Itm-Totl |
| variable | deleted | deleted | deleted | Correl.  |

```

deleted						
-----+						
AP GRU6		21.85000		16.22750		4.028337
.856622						.486200
AP GRU14		22.05000		14.54750		3.814119
.838460						.652745
AP GRU18		21.80000		16.16000		4.019950
.857673						.478683
AP GRU23		21.70000		15.81000		3.976179
.847143						.577554
AP GRU26		22.00000		13.80000		3.714835
.816667						.820449
AP GRU38		21.85000		15.02750		3.876532
.839627						.642343
AP GRU52		21.60000		17.14000		4.140049
.853559						.547283
AP GRU61		22.15000		13.72750		3.705064
.834153						.692921
-----+						
-----+						

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

# VARIABLES:

35: RE\_MAT29 -9999  
 36: RE\_MAT51 -9999  
 37: RE\_MAT57 -9999  
 38: RE\_MAT68 -9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
 20 valid cases accepted

## RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 4



Number of valid cases: 20  
 Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean: 12.100000000 Sum: 242.0000  
 0000  
 Standard Deviation: 2.467792536 Variance: 6.09000  
 0000  
 Skewness: -.773058072 Kurtosis: .35712  
 8979  
 Minimum: 6.000000000 Maximum: 16.00000  
 0000  
 Cronbach's alpha: .754241927 Standardized alpha: .74976  
 5023  
 Average Inter-Item Correlation: .43982  
 6137

```

+-----+-----+
| STAT. | Summary for scale: Mean=12.1000 Std.Dv.=2.53190 Valid
N:20    |
| RELIABL. | Cronbach alpha: .754242 Standardized alpha: .749765
| ANALYSIS | Average inter-item corr.: .439826
+-----+-----+
    
```

	Mean if	Var. if	Stdv. if	Itm-Totl
Alpha if				
variable	deleted	deleted	deleted	Correl.
deleted				
RE MAT29 .698770	9.200000	3.660000	1.913113	.547462
RE MAT51 .721543	9.250000	3.887500	1.971674	.504207
RE MAT57 .756452	8.500000	4.650000	2.156386	.437418
RE MAT68 .553758	9.350000	2.627500	1.620957	.768255

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

39: DESAF\_2 -9999  
 40: DESAF\_7 -9999  
 41: DESAF\_33 -9999  
 42: DESAF\_54 -9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
 20 valid cases accepted

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 4  
 Number of valid cases: 20  
 Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean: 13.150000000 Sum: 263.0000  
 0000  
 Standard Deviation: 2.031624965 Variance: 4.12750  
 0000  
 Skewness: -.647129809 Kurtosis: .22635  
 8504  
 Minimum: 8.000000000 Maximum: 16.00000  
 0000  
 Cronbach's alpha: .637997173 Standardized alpha: .62578  
 8353  
 Average Inter-Item Correlation: .36630  
 0106

STATISTICA: Reliability and Item Analysis

06-08-01 18:

35:57 PAGE 4

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
-----+					
STAT.		Summary for scale: Mean=13.1500 Std.Dv.=2.08440 Valid			
N:20					
RELIABL.		Cronbach alpha: .637997 Standardized alpha: .625788			
ANALYSIS		Average inter-item corr.: .366300			
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
-----+					
		Mean if		Var. if	
Alpha if				StDv. if	
variable		deleted		deleted	
deleted				deleted	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
-----+					
DESAF_2		9.50000		2.450000	
.382653				1.565248	
DESAF_7		9.90000		1.890000	
.416667				1.374773	
DESAF_33		9.65000		3.827500	
.793599				1.956400	
DESAF_54		10.40000		2.240000	
.518973				1.496663	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
-----+					

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

# VARIABLES:

39: DESAF\_2 -9999  
 40: DESAF\_7 -9999  
 42: DESAF\_54 -9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
 20 valid cases accepted

## RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 3



Number of valid cases: 20  
 Number of cases with missing data: 0

## Summary statistics for scale:

Mean: 9.650000000 Sum: 193.0000  
 0000  
 Standard Deviation: 1.956399755 Variance: 3.82750  
 0000  
 Skewness: -1.198696774 Kurtosis: 1.82949  
 0889  
 Minimum: 4.000000000 Maximum: 12.00000  
 0000  
 Cronbach's alpha: .793598955 Standardized alpha: .82622  
 5532  
 Average Inter-Item Correlation: .65944  
 2777

```

+-----+-----+-----+-----+-----+
| STAT.  | Summary for scale: Mean=9.65000 Std.Dv.=2.00722 Valid
N:20    |
| RELIABL. | Cronbach alpha: .793599 Standardized alpha: .826226
| ANALYSIS | Average inter-item corr.: .659443
+-----+-----+-----+-----+-----+
| Alpha if | Mean if | Var. if | StDv. if | Itm-Totl |
| variable | deleted | deleted | deleted | Correl.  |
| deleted  |         |         |         |          |
+-----+-----+-----+-----+-----+
| DESAF_2 | 6.000000 | 2.100000 | 1.449138 | .844078 |
|.595238 |
| DESAF_7 | 6.400000 | 1.540000 | 1.240967 | .681045 |
|.681818 |
| DESAF_54 | 6.900000 | 1.990000 | 1.410674 | .491592 |
|.879397 |
+-----+-----+-----+-----+-----+

```

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

43: AUTON\_1 -9999  
 44: AUTON\_12 -9999  
 45: AUTON\_21 -9999  
 46: AUTON\_41 -9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
 20 valid cases accepted

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 4  
 Number of valid cases: 20  
 Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

STATISTICA: Reliability and Item Analysis

06-08-01 18:

36:37 PAGE 5

Mean: 11.200000000 Sum: 224.0000  
 0000  
 Standard Deviation: 1.661324773 Variance: 2.76000  
 0000  
 Skewness: -.416633561 Kurtosis: -.56985  
 6802  
 Minimum: 8.000000000 Maximum: 14.00000  
 0000  
 Cronbach's alpha: -.190821256 Standardized alpha: --  
 Average Inter-Item Correlation: -.01603  
 9839

+-----+  
 ----+  
 | STAT. |Summary for scale: Mean=11.2000 Std.Dv.=1.70448 Valid  
 N:20|  
 | RELIABL. |Cronbach alpha: -.19082 Standardized alpha: ---  
 |

| ANALYSIS |Average inter-item corr.: -.01604

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+						
+---+						
	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl	Alpha if	
variable	deleted	deleted	deleted	Correl.	deleted	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+						
AUTON_1	8.000000	2.000000	1.414214	.156386	0.000000	
AUTON_12	8.200000	1.060000	1.029563	.409530	0.000000	
AUTON_21	8.150000	2.027500	1.423903	-.006092	0.000000	
AUTON_41	9.250000	3.587500	1.894070	-.483613	.618815	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+						
+						

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

#### VARIABLES:

43: AUTON\_1 -9999  
 44: AUTON\_12 -9999  
 45: AUTON\_21 -9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
 20 valid cases accepted

#### RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 3  
 Number of valid cases: 20  
 Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean: 9.250000000 Sum: 185.0000  
 0000 Standard Deviation: 1.894069692 Variance: 3.58750  
 0000 Skewness: -.534916176 Kurtosis: -.71692  
 0201 Minimum: 5.000000000 Maximum: 12.00000  
 0000 Cronbach's alpha: .618815331 Standardized alpha: .61903  
 3104 Average Inter-Item Correlation: .35381  
 9450

```

+-----+
| STAT. | Summary for scale: Mean=9.25000 Std.Dv.=1.94327 Valid
N:20
| RELIABL. | Cronbach alpha: .618815 Standardized alpha: .619033
| ANALYSIS | Average inter-item corr.: .353819
+-----+

```

	Mean if	Var. if	StDv. if	Itm-Totl
Alpha if				
variable	deleted	deleted	deleted	Correl.
deleted				
AUTON_1	6.050000	2.347500	1.532155	.375304
.596379				
AUTON_12	6.250000	1.487500	1.219631	.518563
.376471				
AUTON_21	6.200000	1.860000	1.363818	.415560
.537634				

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

# VARIABLES:

47: IM\_ORG4 -9999  
 48: IM\_ORG10 -9999  
 49: IM\_ORG15 -9999  
 50: IM\_ORG19 -9999

```

51: IM_ORG22      -9999
52: IM_ORG27      -9999
53: IM_ORG31      -9999
54: IM_ORG35      -9999
55: IM_ORG40      -9999
56: IM_ORG60      -9999
57: IM_ORG70      -9999
58: IM_ORG71      -9999

```

missing data casewise deleted

20 cases in data file

20 valid cases accepted

#### RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 12

Number of valid cases: 20

Number of cases with missing data: 0

#### Summary statistics for scale:

```

0000          Mean: 33.850000000          Sum: 677.0000
Standard Deviation: 4.922143842          Variance: 24.22750
0000          Skewness: -.831356814          Kurtosis: .27599
8561          Minimum: 23.000000000          Maximum: 41.00000
0000          Cronbach's alpha: .740030581          Standardized alpha: .70732
5457          Average Inter-Item Correlation: .17995
3020

```

```

+-----+
+-----+
| STAT.  | Summary for scale: Mean=33.8500 Std.Dv.=5.05001 Valid
N:20     |
| RELIABL. | Cronbach alpha: .740031 Standardized alpha: .707325
|         |
| ANALYSIS | Average inter-item corr.: .179953

```



Alpha if variable deleted	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.
IM_ORG4 .757643	32.00000	22.70000	4.764452	.098431
IM_ORG10 .639452	30.95000	16.24750	4.030819	.871438
IM_ORG15 .716261	31.60000	20.94000	4.576025	.438180
IM_ORG19 .721668	30.75000	19.48750	4.414465	.395978
IM_ORG22 .664949	30.80000	17.56000	4.190465	.754329
IM_ORG27 .716225	31.70000	21.11000	4.594562	.447724
IM_ORG31 .779811	30.75000	25.08750	5.008742	-.192521
IM_ORG35 .745379	30.10000	23.59000	4.856954	.106984
IM_ORG40 .677695	30.90000	18.09000	4.253234	.675517
IM_ORG60 .740462	30.80000	21.86000	4.675468	.228588
IM_ORG70 .720015	31.05000	20.64750	4.543952	.395501
IM_ORG71 .742038	30.95000	22.74750	4.769434	.182977

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

47: IM\_ORG4 -9999  
 48: IM\_ORG10 -9999  
 49: IM\_ORG15 -9999  
 50: IM\_ORG19 -9999  
 51: IM\_ORG22 -9999  
 52: IM\_ORG27 -9999  
 54: IM\_ORG35 -9999  
 55: IM\_ORG40 -9999

56: IM\_ORG60 -9999  
 57: IM\_ORG70 -9999  
 58: IM\_ORG71 -9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
 20 valid cases accepted

# RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 11  
 Number of valid cases: 20  
 Number of cases with missing data: 0

## Summary statistics for scale:

0000	Mean: 30.750000000	Sum: 615.0000
0000	Standard Deviation: 5.008742357	Variance: 25.08750
4853	Skewness: -.793928242	Kurtosis: .18955
0000	Minimum: 19.000000000	Maximum: 38.00000
4498	Cronbach's alpha: .779810663	Standardized alpha: .75341
6791	Average Inter-Item Correlation: .23290	

STATISTICA: Reliability and Item Analysis

06-08-01 18:

37:38 PAGE 7

```

|-----|
|-----+
| STAT.   |Summary for scale: Mean=30.7500 Std.Dv.=5.13886 Valid
N:20      |
| RELIABL.|Cronbach alpha: .779811 Standardized alpha: .753415
|         |
| ANALYSIS|Average inter-item corr.: .232907

```

Alpha if variable deleted	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.
IM_ORG4 .790551	28.90000	22.79000	4.773887	.192788
IM_ORG10 .696762	27.85000	16.92750	4.114305	.875740
IM_ORG15 .767700	28.50000	22.05000	4.695743	.388883
IM_ORG19 .761205	27.65000	19.72750	4.441565	.460414
IM_ORG22 .725715	27.70000	18.61000	4.313931	.708819
IM_ORG27 .766084	28.60000	22.14000	4.705316	.409556
IM_ORG35 .789747	27.00000	24.60000	4.959839	.069843
IM_ORG40 .728796	27.80000	18.76000	4.331282	.687170
IM_ORG60 .784068	27.70000	22.61000	4.754997	.239139
IM_ORG70 .768586	27.95000	21.54750	4.641929	.381849
IM_ORG71 .781862	27.85000	23.32750	4.829855	.227104

data file: TCE.STA [ 20 cases with 74 variables ]

VARIABLES:

59: PRESS\_3 -9999  
60: PRESS\_11 -9999  
61: PRESS\_16 -9999  
62: PRESS\_28 -9999  
63: PRESS\_64 -9999

missing data casewise deleted



20 cases in data file  
20 valid cases accepted

# RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 5  
Number of valid cases: 20  
Number of cases with missing data: 0

## Summary statistics for scale:

Mean: 11.650000000 Sum: 233.0000  
0000  
Standard Deviation: 2.286372673 Variance: 5.22750  
0000  
Skewness: -.182874517 Kurtosis: .97791  
9225  
Minimum: 6.000000000 Maximum: 16.00000  
0000  
Cronbach's alpha: .497369680 Standardized alpha: .51910  
4157  
Average Inter-Item Correlation: .18658  
8305

```

+-----+
| STAT. | Summary for scale: Mean=11.6500 Std.Dv.=2.34577 Valid
N:20    |
| RELIABL. | Cronbach alpha: .497370 Standardized alpha: .519104
| ANALYSIS | Average inter-item corr.: .186588

```

	Mean if	Var. if	Stdv. if	Itm-Totl
Alpha if	deleted	deleted	deleted	Correl.
PRESS_3 .420963	9.850000	3.927500	1.981792	.312473
PRESS_11 .394566	9.250000	3.987500	1.996873	.386476

PRESS_16	9.200000	3.060000	1.749286	.358244
.374728				
PRESS_28	9.150000	4.227499	2.056088	.105570
.545634				
PRESS_64	9.150000	3.627500	1.904600	.257665
.452102				
-----+		-----+		-----+
-----+				

## VARIABLES:

59: PRESS\_3 -9999  
 60: PRESS\_11 -9999  
 61: PRESS\_16 -9999  
 63: PRESS\_64 -9999

missing data casewise deleted

20 cases in data file  
 20 valid cases accepted

## RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 4  
 Number of valid cases: 20  
 Number of cases with missing data: 0

## Summary statistics for scale:

0000	Mean:	9.150000000	Sum:	183.0000
0000	Standard Deviation:	2.056088519	Variance:	4.22750
2052	Skewness:	.117647001	Kurtosis:	-.02895
0000	Minimum:	5.000000000	Maximum:	13.00000
7412	Cronbach's alpha:	.545633747	Standardized alpha:	.59710
	Average Inter-Item Correlation:			.28106

0439

+-----+								
STAT.	Summary for scale: Mean=9.15000 Std.Dv.=2.10950 Valid							
N:20								
RELIABL.	Cronbach alpha: .545634 Standardized alpha: .597107							
ANALYSIS	Average inter-item corr.: .281060							
+-----+								
	Mean if		Var. if		Stdv. if		Itm-Totl	
Alpha if								
variable	deleted		deleted		deleted		Correl.	
deleted								
+-----+								
PRESS_3	7.350000		2.927500		1.710994		.361928	
.456021								
PRESS_11	6.750000		2.787500		1.669581		.564957	
.339013								
PRESS_16	6.700000		2.410000		1.552418		.287867	
.535270								
PRESS_64	6.650000		2.827500		1.681517		.223178	
.572944								
+-----+								
+-----+								